

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN
PUPUK ORGANIK DI PT. RI**

Oleh

WINDY ANDRIYATI ARSYIL MAJIID



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2018**

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN
PUPUK ORGANIK DI PT. RI**

Oleh

WINDY ANDRIYATI ARSYIL MAJIID

145040101111041

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana
Pertanian Srata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pupuk Organik di PT. RI

Nama Mahasiswa : Windy Andriyati Arsyil Majiid


NIM : 145040101111041

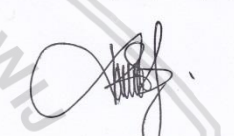
Program Studi : Agribisnis

Disetujui,

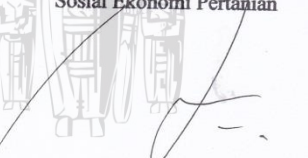
Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

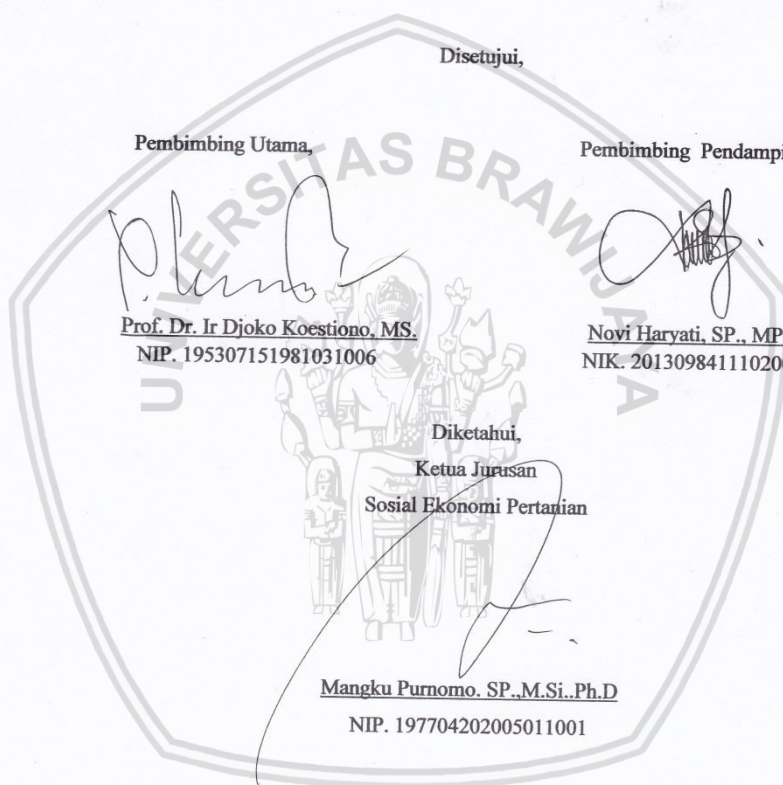

Prof. Dr. Ir Djoko Koestiono, MS.
 NIP. 195307151981031006


Novi Haryati, SP., MP.
 NIK. 2013098411102001

Diketahui,
 Ketua Jurusan
 Sosial Ekonomi Pertanian


Mangku Purnomo. SP.,M.Si.,Ph.D
 NIP. 197704202005011001

Tanggal Persetujuan:



LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI

Penguji I



Rachman Hartono, SP.,MP
NIP.196911281997021001

Penguji II



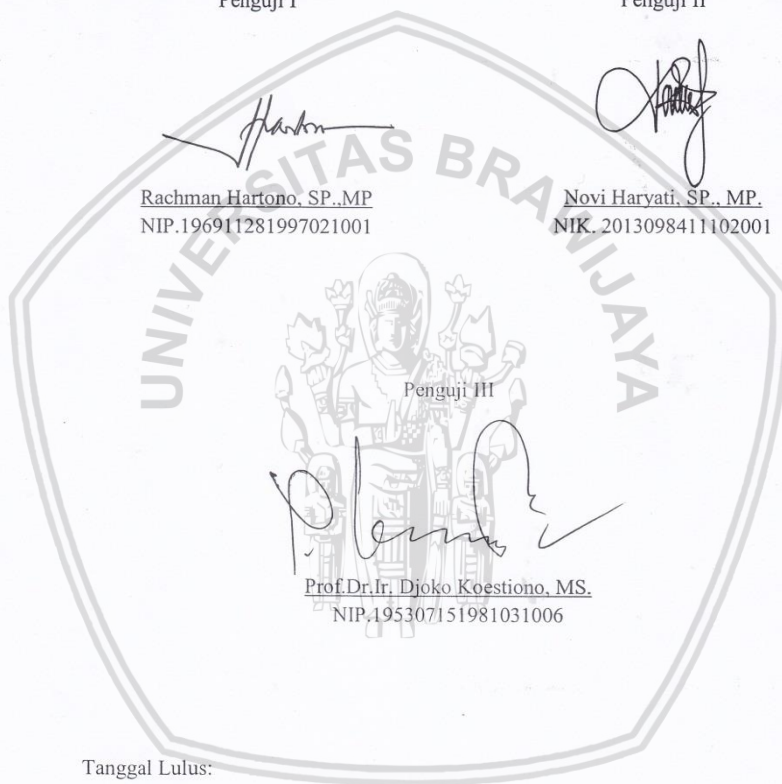
Novi Haryati, SP., MP.
NIK. 2013098411102001

Penguji III



Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.
NIP.195307151981031006

Tanggal Lulus:



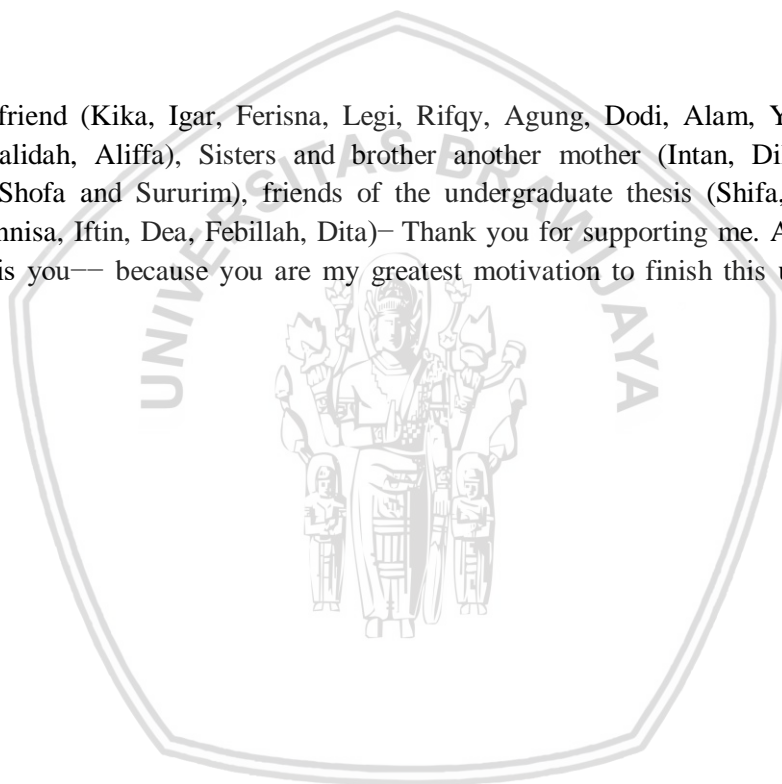
ACKNOWLEDGEMENTS

“....Allah will raise, in degree, those of you who believe and those who are endowed with knowledge...”

[QS. Al-Mujadillah 58:11]

This is for Papa, Mama/i, Fadjar, Occy and All family– those whose love and support are unconditional–Grateful for the love and prayers showered by the family. I hope, I have made you proud.

Beloved friend (Kika, Igar, Ferisna, Legi, Rifqy, Agung, Dodi, Alam, Yudha, Imron, Resti, Walidah, Aliffa), Sisters and brother another mother (Intan, Dilo, Revian, Faridah, Shofa and Sururim), friends of the undergraduate thesis (Shifa, Muti, Febri, Maria, Annisa, Iftin, Dea, Febillah, Dita)– Thank you for supporting me. And my future husband is you— because you are my greatest motivation to finish this undergraduate thesis.



PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri dengan bimbingan komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Juni 2018

Windy Andriyati Arsyil Majiid



RINGKASAN

Windy Andriyati Arsyil Majiid. 145040101111041. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pupuk Organik di PT. RI. Dibawah Bimbingan Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS. Sebagai Pembimbing Utama dan Novi Haryati, SP.,MP, Sebagai Pembimbing Pendamping.

Penyaluran pupuk organik bersubsidi nasional tahun 2017 sudah mencapai 87% untuk wilayah Jawa Timur sebesar 318,255 ton (Pupuk Indonesia. 2017). Persentase yang cukup besar tersebut menjadikan perusahaan mulai menjalin mitra atau kerjasama dengan industri kecil untuk meningkatkan hasil produksi pupuk organik. Peningkatan permintaan dan produksi akan berdampak pada salah satu input produksi yakni tenaga kerja atau sumber daya manusia. Keadaan seperti ini yang menuntut adanya peningkatan mutu sumber daya manusia sebagai salah satu modal dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada PT. RI sebagai perusahaan yang memproduksi pupuk organik dan bermitra dengan PT. Petrokimia Gresik. Pada perusahaan tersebut ditemui beberapa kendala dari pihak karyawan yang diantaranya tidak disiplin dalam menjalankan perintah atau aturan. Tidak hanya itu karyawan di perusahaan tersebut diindikasikan memiliki kinerja yang rendah karena beberapa faktor diantaranya berkaitan dengan motivasi dan komitmen organisasi mereka dalam bekerja. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan kinerja karyawan di perusahaan pupuk organik yang telah diterapkan di PT. RI dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. RI.

Penelitian dilakukan di PT. RI yang berlokasi di Malang. Lokasi dipilih dengan pertimbangan perusahaan PT. RI sudah mengolah pupuk organik selama ± 10 tahun hingga sekarang yang menunjukkan bahwa PT. RI mampu bersaing dengan industri pupuk yang lainnya. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. RI. Metode penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan bantuan alat analisis WarpPLS 5.0.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan rendah, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil observasi di lapang bahwa terdapat beberapa karyawan yang belum menaati peraturan serta belum adanya arahan dan bimbingan secara berkala. Variabel motivasi, disiplin kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan, hanya variabel komitmen organisasi yang tidak berpengaruh nyata. Saran yang dapat diberikan adalah jika perusahaan ingin mengembangkan kinerja karyawan perusahaan lebih meningkatkan evaluasi dan penilaian kinerja kepada karyawan secara berkala. Perusahaan perlu memberikan pengarahan serta bimbingan setiap bulannya mengenai aturan dan standart apa saja yang diperlukan dalam proses produksi. Pemberian apresiasi akan prestasi kerja dibutuhkan untuk meningkatkan komitmen dan motivasi kerja karyawan.

SUMMARY

Windy Andriyati Arsyil Majiid. 145040101111041. The Influence of Motivation, Work Discipline and Organizational Commitment to Employee Performance Organic Fertilizer Company in PT. RI. Supervised by Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS and Novi Haryati, SP.,MP.

The distribution of national subsidized organic fertilizer in 2017 has reached 87% for East Java area of 318.255 tons (Pupuk Indonesia, 2017). Such a large percentage makes the company start a partnership or cooperation with small industries to improve the production of organic fertilizer. Increased demand and production will affect one of the inputs of production ie labor or human resources. Situations like this that demands an increase in the quality of human resources as one of the capital in the company. This research was conducted at PT. RI as a company that produces organic fertilizer and partnered with PT. Petrokimia Gresik. In the company encountered some obstacles from the employee who is not disciplined in carrying out orders or rules. Not only that employees in the company is indicated to have a low performance because of several factors such as related to the motivation and commitment of their organizations in the work. The purpose of this study to describe the performance of employees in organic fertilizer companies that have been applied in PT. RI and analyze the influence of motivation, work discipline and organizational commitment to employee performance at PT. RI.

Research conducted at PT. RI located in Malang. Location selected with consideration of the company PT. RI has been processing organic fertilizer for \pm 10 years until now that shows that PT. RI is able to compete with other fertilizer industry. The sample in this research is all employees who work in PT. RI. This research method using Partial Least Square (PLS) method to see how big influence of exogenous variable to endogenous variables with the help of WarpPLS 5.0 analysis tool.

The research results can be seen that the employee performance condition can be said to be low, this is evidenced based on observations in the field that there are some employees who have not obey the rules and there is no direction and guidance on a regular basis. Variables of motivation, work discipline significantly affect employee performance, only organizational commitment variable that has no real effect. Suggestions that can be given is if the company wants to develop the performance of employees of the company further improve the evaluation and performance appraisal to employees on a regular basis. Companies need to provide direction and guidance every month regarding the rules and standards what is needed in the production process. Giving appreciation of job performance is needed to increase employee commitment and motivation.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT.RI” dapat terselesaikan dengan baik. Tujuan penulisan skripsi ini ialah untuk memenuhi kewajiban mahasiswa Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Program Studi Agribisnis dalam menyelesaikan studi tahap S-1 sekaligus menambah wawasan dan ilmu bagi penulis.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih atas segala bantuan dan dedikasinya yang telah berperan dalam membantu penyusunan skripsi ini hingga selesai, ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir Djoko Koestiono, MS selaku dosen pembimbing utama
2. Ibu Novi Haryati, SP. MP selaku dosen pembimbing kedua
3. Bapak/Ibu dosen selaku dosen penguji
4. Pimpinan dan staf PT RI selaku tempat penelitian
5. Keluarga penulis khususnya Haddy Handratno dan Wiwik Karyati atas do’a, bantuan dan dukungan serta dorongan semangat dari keluarga selama penulis menempuh studi di Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya

Penulis menyadari bila dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran dibutuhkan agar kedepannya menjadi lebih baik.

Malang, 31 Mei 2018

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis merupakan putri pertama dari pasangan Bapak Haddy Handratno dan Ibu Wiwik Karyati di Malang pada tanggal 24 Agustus 1996. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SDN Djati No 22 Sidoarjo pada tahun 2002 sampai tahun 2008 kemudian penulis melanjutkan pendidikan di MTs NU Walisongo Sidoarjo pada tahun 2008 hingga pada tahun 2011. Selanjutnya menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMAN 1 Wonoayu, Sidoarjo pada tahun 2011 hingga pada tahun 2014. Pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata-1 Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur melalui jalur SNMPTN.

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif dalam kegiatan akademik dan non akademik. Penulis aktif di kegiatan organisasi antara menjadi Badan Pengawas Organisasi Perhimpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (PERMASETA) periode 2016-2017 sebagai ketua atau koordinator. Lalu penulis juga aktif di beberapa serangkaian kepanitiaan diantaranya menjadi Divisi Pendamping PLA I 2015, Divisi Humas Olimpiade Agribisnis 2015, Divisi Acara Raja Brawijaya 2016 dan kegiatan *social project* di Brawijaya Mengajar tahun 2016-2017 sebagai *volunteers* dan Divisi Acara pada kegiatan Donor Darah Beswan Djarum Malang 2017. Lalu di kegiatan akademik penulis sebagai penerima Beasiswa Djarum Plus pada tahun 2016-2017 Angkatan 32 dan menjadi Asisten Praktikum Pengantar Ekonomi Pertanian tahun 2016-2017, Pemberdayaan Masyarakat dalam Agribisnis tahun 2016-2017 dan Manajemen Agribisnis tahun 2016-2017.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	4
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian terdahulu	7
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.3 Pupuk Organik	10
2.4 Kinerja Karyawan	12
2.5 Motivasi	13
2.5.1 Teori Motivasi	14
2.5.2 Tujuan Motivasi.....	15
2.5.3 Jenis-Jenis Motivasi.....	16
2.5.4 Prinsip Motivasi.....	16
2.6 Disiplin.....	17
2.6.1 Bentuk Disiplin Kerja.....	18
2.6.2 Pemberian Sanksi Pelanggaran Disiplin.....	19
2.7 Komitmen Organisasi	20
2.8 Partial Least Square	22
III. KERANGKA TEORITIS	24
3.1 Kerangka Pemikiran.....	24
3.2 Hipotesis Penelitian	26
3.3 Definisi Operasional dan Variabel.....	26
IV. METODE PENELITIAN	32
4.1 Pendekatan Penelitian	32
4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu.....	32
4.3 Metode Penentuan Sampel.....	32
4.4 Metode Pengumpulan Data.....	33
4.5 Metode Analisis Data.....	33

V. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
5.1 Gambaran Umum PT.RI	41
5.2 Karakteristik Responden	43
5.3 Deskripsi Kinerja Karyawan PT.RI	46
5.4 Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT.RI	48
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	58
6.1 Kesimpulan	58
6.2 Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	60



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Definisi operasional dan variabel Motivasi, Disiplin dan Komitmen Organisasi di PT. RI.....	26
2.	Jumlah staff karyawan PT.RI Tahun 2018.....	32
3.	Persamaan model pengukuran di PT.RI.....	36
4.	Evaluasi model pengukuran reflektif.....	75
5.	Evaluasi model pengukuran formatif.....	75
6.	Jumlah keseluruhan PT.RI Tahun 2018.....	42
7.	Pembagian jam kerja karyawan PT.RI Tahun 2018.....	43
8.	Jenis kelamin karyawan PT.RI.....	44
9.	Usia karyawan di PT.RI.....	44
10.	Riwayat pendidikan karyawan di PT.RI.....	45
11.	Pendapatan karyawan di PT.RI.....	45
12.	Hasil analisa statistik deskriptif di PT.RI.....	75
13.	<i>Indicator weight</i> Model Formatif di PT.RI.....	76
14.	<i>Indicator weight</i> Model Formatif Variabel Motivasi di PT.RI	76
15.	<i>Indicator weight</i> Model Formatif Variabel Komitmen di PT.RI.....	76
16.	<i>Indicator weight</i> Model Formatif Variabel Kinerja di PT.RI..	
17.	<i>Indicator Loading</i> dan <i>Cross Loading</i> Variabel Disiplin di PT. RI.....	50
18.	Nilai <i>Composite Reliability</i> , AVE dan <i>full collinearity</i> VIF di PT.RI.....	50
19.	<i>Correlation among latent variable with square roots of AVEs</i> di PT.RI.....	51
20.	Nilai <i>R-Square</i> , <i>Full Collinearity</i> VIF dan <i>Q-Square</i> di PT.RI.....	52
21.	Nilai APC,ARS,AVIF,GoF di PT.RI.....	54
22.	Nilai Koefisien Jalur dan <i>P-Value</i> di PT.RI.....	54

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Variabel manifest dan variabel laten.....	22
2.	Indikator reflektif dan formatif.....	23
3.	Kerangka pemikiran.....	25
4.	Diagram jalur penelitian <i>inner</i> dan <i>outer</i> model.....	35
5.	Diagram koefisien jalur <i>p-value</i>	52



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Dokumentasi.....	64
2.	Hasil tabulasi data.....	66
3.	Evaluasi model pengukuran dengan WarpPLS 5.0.....	70
4.	Evaluasi reflektif dan formatif.....	75



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pupuk merupakan penyedia unsur hara didalam tanah yang diperlukan tanaman sehingga mampu berproduksi dengan baik. Menurut Lingga (2002) pupuk merupakan kunci dari kesuburan tanah karena berisi satu atau lebih unsur untuk menggantikan unsur yang habis terisap tanaman. Pentingnya peran pupuk dalam bidang pertanian menyebabkan berkembangnya industri pupuk di Indonesia. Industri pupuk sangat penting dalam upaya pencapaian ketahanan pangan nasional karena pupuk merupakan salah satu faktor produksi dalam bidang pertanian.

Perlu diketahui hingga saat ini petani masih menggunakan pupuk anorganik dalam proses budidayanya. Penggunaan pupuk anorganik secara terus-menerus memiliki dampak yang tidak baik terhadap kondisi tanah dan lingkungan. Menurut Parmelee *et all* dalam jurnal Gama (2016) menyatakan bahwa penggunaan pupuk kimia secara terus menerus dalam jangka waktu yang lama dapat merusak sifat fisik, kimia, dan biologi tanah sedangkan penggunaan bahan organik/hayati ke dalam tanah dapat memperbaiki sifat fisik, kimia, dan biologi tanah.

Penggunaan pupuk kimia pada lahan pertanian tanpa disertai aplikasi pupuk organik dapat menyebabkan tidak seimbangannya unsur hara dalam tanah sehingga membuat struktur tanah menjadi rusak dan menurunkan jumlah mikrobiologi tanah. Salah satu solusi yang dapat digunakan oleh petani dalam memperbaiki keadaan tanah yakni dengan beralih menggunakan pupuk organik. Menurut Saraswati (2012) keuntungan penggunaan pupuk ramah lingkungan, seperti pupuk hayati adalah dapat meningkatkan efisiensi pemupukan, hasil dan berkelanjutan, kesuburan dan kesehatan tanah, serta meningkatkan kesehatan tanaman.

Salah satu upaya pemerintah dalam memenuhi kebutuhan pupuk organik di Indonesia yakni adanya beberapa perusahaan yang tersebar diseluruh Indonesia dan bergabung dengan PT. Pupuk Indonesia sebagai penyedia pupuk. Saat ini terdapat lima perusahaan yang bergerak dibidang industri pupuk salah satunya PT. Petrokimia Gresik (Pupuk Indonesia, 2017). PT. Petrokimia Gresik memproduksi pupuk organik berbentuk granul yang diberi nama Petroganik. Berdasarkan data

yang diperoleh dari Pupuk Indonesia (2017) bahwa penyaluran pupuk organik bersubsidi nasional tahun 2017 sudah mencapai 87% dan untuk wilayah Jawa Timur sebesar 318,255 ton. Persentase yang cukup besar tersebut menjadikan perusahaan mulai menjalin mitra atau kerjasama dengan industri kecil untuk meningkatkan hasil produksi pupuk organik. Definisi dan kebijaksanaan kemitraan usaha resmi telah diatur dalam Undang-undang No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil, yang kemudian dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 44 Tahun 1997 tentang kemitraan. Menurut Undang-undang Nomor 9 Tahun 1995, kemitraan adalah kerjasama usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan serta dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Salah satu mitra perusahaan PT. Petrokimia Gresik yang memproduksi pupuk organik adalah PT. RI di Malang.

PT. RI memproduksi pupuk organik sesuai standar yang diberlakukan oleh PT. Petrokimia Gresik. Standar kandungan yang terdapat dalam pupuk petrogranik yakni C organik sebesar 15%, C/N Ratio sebesar 15-25, pH sebesar 4-9 dan Kadar air sebesar 8-20% , berbentuk Granul, berwarna coklat kehitaman, dikemas dalam kantong dengan isi 40 kg (Petrokimia Gresik, 2012). Upaya perusahaan dalam menanggapi peningkatan permintaan dan produksi akan berdampak pada salah satu input produksi yakni tenaga kerja atau sumber daya manusia. Menurut Rivai dan Sagala (2009) tenaga kerja atau karyawan merupakan aset perusahaan yang penting, hal ini dikarenakan dengan adanya karyawan dalam perusahaan menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat dikelola atau dijalankan.

Permasalahan yang terjadi pada perusahaan bukan hanya terdapat pada bagian operasional saja tetapi menyangkut karyawan sebagai tenaga kerja yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi yang mengelola faktor produksi lainnya dan menghasilkan *output* (Rivai dan Sagala, 2009). Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia pada sebuah perusahaan maka perlu adanya pengelolaan secara baik agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki

kinerja yang tinggi dengan kemauan atau tuntutan perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan karena berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Wibowo (2011) kinerja berasal dari pengertian *performance* memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk proses pekerjaan berlangsung. Hasil kerja karyawan dipengaruhi oleh sebuah proses manajemen dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan sehingga hasil kerja tersebut sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Semakin besar sebuah perusahaan maka kemungkinan besar terdapat beberapa permasalahan didalamnya. Seperti di PT. RI salah satu perusahaan yang tidak lepas dari permasalahan mengenai kinerja karyawan yang memiliki jumlah karyawan terdiri dari staff kantor dan staff produksi sebanyak 80 orang. Perusahaan sudah memberikan upaya untuk menanggulangi setiap permasalahan yang terjadi tetapi masih belum bisa diharapkan dengan baik. Upaya untuk meningkatkan motivasi, disiplin dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan beberapa diantaranya yakni perusahaan sudah memberikan pertemuan secara informal kepada seluruh karyawan namun masih belum secara berkala, perusahaan sudah mengirimkan perwakilan pengawas khususnya dibidang produksi untuk mengikuti *training* yang diselenggarakan oleh PT. Petrokimia Gresik dan perusahaan sudah memberikan sanksi yang cukup tegas mengenai pemotongan gaji jika pekerjaan tidak sesuai yang diharapkan.

Permasalahan yang terjadi diantaranya karyawan dibagian produksi tidak memiliki standar dan kualifikasi tersendiri sebagai calon karyawan hal ini dikarenakan karyawan yang bekerja di tempat tersebut rata-rata merupakan masyarakat di sekitar perusahaan. Tingkat kedisiplinan juga menjadi suatu permasalahan dari karyawan. Karyawan yang belum mematuhi aturan perusahaan seperti atribut pakaian yang fungsinya untuk menjaga keselamatan karyawan pada saat bekerja padahal terdapat aturan secara tertulis yang sudah dipasang di dinding perusahaan. Selain itu terdapat beberapa karyawan meninggalkan pekerjaan sehingga tidak hadir dalam bekerja hanya karena ada acara adat di daerah

setempat dan dijumpai beberapa karyawan masih belum berkomitmen secara sungguh-sungguh yang pada akhirnya meninggalkan pekerjaan demi pekerjaan lain tanpa pemberitahuan sedangkan mereka masih terikat kontrak oleh perusahaan.

Selain faktor disiplin dan komitmen, motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan dorongan atau latar belakang yang mendasari karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Menurut Hasibuan (2013) bahwa motivasi kerja adalah cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mereka mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan adalah fokus terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan selalu termotivasi dalam bekerja untuk kemudian diharapkan mereka akan mengorbankan waktu, tenaga dan perhatiannya demi tercapainya target pemenuhan permintaan pupuk organik.

Perusahaan mitra dituntut untuk bisa memiliki daya saing yang tinggi agar bisa tetap bertahan dengan perusahaan lainnya. Beberapa perusahaan pernah mengalami penurunan usaha karena terpaku pada bagian operasional saja tanpa memikirkan sumber daya manusia yang dimiliki. Keadaan seperti ini yang menuntut adanya peningkatan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu modal dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut untuk menghindari adanya penurunan kinerja karyawan perlu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. RI”.

1.2 Rumusan Masalah

Sumber daya manusia memegang peran penting terhadap berjalannya suatu perusahaan. Beberapa perusahaan pernah mengalami penurunan usaha karena terpaku pada bagian operasional saja tanpa memikirkan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan bagian yang cukup penting dalam pencapaian tujuan organisasi baik itu perusahaan besar maupun kecil. Sumber daya manusia merupakan salah satu motor penggerak utama bagi setiap operasi perusahaan, sehingga upaya dalam pengembangan SDM tersebut merupakan strategi yang utama untuk menegakkan kompetisi global (Gibson, 1996). Tujuan memahami dan mempelajari manajemen sumber daya manusia

sebagai pengetahuan yang diperlukan untuk memiliki kemampuan analisa dalam menghadapi masalah-masalah manajemen khusus nya dibidang organisasi. Keadaan seperti ini yang menuntut adanya peningkatan mutu sumber daya manusia sebagai salah satu modal dalam perusahaan. Oleh sebab itu perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam perusahaan tersebut.

Permasalahan yang terjadi dalam PT. RI beberapa diantaranya yakni belum adanya kriteria tertentu sebagai calon karyawan. Karyawan yang absen dalam kehadirannya dikarenakan beberapa alasan teknis serta karena minimnya pengetahuan dalam proses produksi masih ditemukan beberapa hasil produksi tidak sesuai standar. Hal ini menuntut karyawan untuk memiliki motivasi, disiplin kerja serta komitmen sebagai karyawan yang baik. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tersebut, maka dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan di PT. RI?
2. Bagaimana pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. RI ?

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini hanya dilakukan di PT. RI
2. Penelitian ini hanya meneliti terkait pengaruh motivasi, disiplin dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. RI

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan kinerja karyawan perusahaan pupuk organik yang telah diterapkan di PT. RI
2. Menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan pupuk organik di PT. RI

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terutama di bidang penilaian kinerja karyawan

2. Bagi peneliti sebagai penerapan teori dalam masyarakat dan selanjutnya dapat dijadikan pembaharuan dengan metode yang berbeda.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut Rozalia (2015) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini melihat seberapa pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode analisis data yang digunakan oleh peneliti yakni berupa uji validitas dan reabilitas, uji asumsi klasik yang berupa uji normalitas, uji heterokedasititas dan uji multikolinearitas, uji F, uji T dan koefisien determinasi. Berdasarkan analisis data bahwa adanya pengaruh signifikan motivasi kerja (X_1) dan disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dalam penelitian tersebut motivasi untuk pemenuhan kebutuhan merupakan faktor utama dalam bekerja.

Menurut Waris (2015) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Training, Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Asuransi Bangun Askrida”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel training, kompetensi dan disiplin terhadap variabel kinerja dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja yang paling dominan daripada variabel lainnya. Hal ini dikarenakan disiplin kerja merupakan sikap dan kemauan seseorang untuk mematuhi peraturan dan merupakan faktor utama dalam perusahaan tersebut untuk bisa mencapai sebuah tujuan perusahaan.

Menurut Rajaguguk (2016) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini melihat seberapa besar pengaruh motivasi dan komitmen organisasi seorang karyawan terhadap kinerja karyawan. Alat analisis data yang digunakan yakni regresi linear berganda. Hasil analisis yang didapat yakni Variabel motivasi (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian hipotesis dapat diterima. Variabel komitmen organisasi (X_2) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y) dengan demikian hipotesis tidak dapat diterima. Variabel Motivasi (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) secara bersama-sama mempunyai kontribusi atau berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis dapat diterima. Diantara kedua variabel bebas yaitu variabel motivasi (X_1) dan

komitmen organisasional (X_2), maka motivasi (X_1) mempunyai pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan komitmen organisasional (X_2) terhadap kinerja pegawai. komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan kondisi *rill* sumber daya manusia pada perusahaan tersebut tingkat kinerja rendah sehingga karyawan belum memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Menurut Asthu (2016) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Perawat”. Tujuan penelitian ini melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja perawat, motivasi terhadap kepuasan kerja perawat, motivasi terhadap komitmen organisasional perawat, komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja perawat, komitmen organisasional terhadap kinerja perawat, dan kepuasan kerja terhadap kinerja perawat. Alat analisis yang digunakan yakni SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil analisis yang didapat yakni terdapat dua hipotesis yang tidak signifikan yakni pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja dan komitmen terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan pada penelitian tersebut kecepatan dan kecekatan dalam melakukan tindakan menjadi hambatan terbesar dalam penilaian kepuasan kinerja. Sedangkan tiga hipotesis yakni motivasi terhadap kinerja, kepuasan terhadap komitmen dan motivasi terhadap komitmen berpengaruh signifikan.

Menurut Tetuko (2017) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Motivasi, Intensif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Petrosida Gresik”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi, insentif, dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan dengan metode regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah variabel motivasi, disiplin kerja dan intensif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis variabel motivasi memiliki koefisien regresi tertinggi dengan nilai 0,597 dibandingkan dengan variabel lainnya, hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah perusahaan. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dari beberapa penelitian terdahulu didapatkan persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini, persamaan penelitian yaitu peneliti menganalisis tingkat pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dari yang sebelumnya terletak pada lokasi penelitian yakni pada industri atau perusahaan hulu yang fokus kepada pencapaian kinerja karyawan dalam memproduksi pupuk organik dan alat analisis yang digunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan WarpPLS 5.0. Penelitian ini berfokus kepada satu metode penelitian dan tidak berusaha untuk membandingkan metode satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel bebas. Diantaranya motivasi, disiplin dan komitmen organisasional. Persentase seberapa pengaruh signifikan dan dominan faktor tersebut diketahui dari hasil analisis yang dilakukan peneliti dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis tersebut nantinya akan diketahui seberapa besar pengaruh variabel independen tersebut terhadap kinerja karyawan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Herman (2008) manajemen sumberdaya manusia memiliki arti penting sebagai salah satu fungsi manajemen dari manajemen keuangan, manajemen produksi dan pemasaran. Manajemen sumber daya manusia meliputi usaha-usaha suatu organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Secara umum dari beberapa proses seperti pengadaan karyawan, penempatan, pengolahan, pemutusan hubungan kerja, pemeliharaan hingga ke hubungan industrial. Departemen sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi membantu karyawan dan organisasi mencapai tujuan mereka.

Menurut Hasibuan (2008) manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa setiap perusahaan perlu memiliki strategi dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien terhadap tujuan perusahaan.

Menurut Bangun (2012) definisi manajemen sumberdaya manusia perlu pemahaman pada dua fungsi antara lain fungsi manajerial dan operasional.

Fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan staff (*staffing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Fungsi-fungsi tersebut juga dilakukan pada manajemen sumber daya manusia. Fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengolahan manusia dalam organisasi, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia fungsinya sebagai aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemberian kompensasi, pengendali terhadap kegiatan-kegiatan, pengembangan, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Sehingga kegiatan tersebut dapat dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

2.3 Pupuk Organik

Pupuk adalah bahan yang diberikan kepada tanah dengan maksud untuk memperbaiki keadaan tanah agar tetap terjaga kesuburannya. Bahan yang diberikan bermacam-macam misalnya berupa pupuk kandang, pupuk hijau dan pupuk kompos yang setiap komponennya mengandung unsur hara yang dibutuhkan oleh tanaman untuk tumbuh dan berkembang. Pupuk merupakan kunci dari kesuburan tanah karena berisi satu atau lebih unsur untuk menggantikan unsur yang habis terisap tanaman (Lingga, 2002).

Menurut Permentan No.2/Pert/Hk.060/2/2006, tentang pupuk organik dan pembenah tanah, dikemukakan bahwa pupuk organik adalah pupuk yang sebagian besar atau seluruhnya terdiri atas bahan organik yang berasal dari tanaman dan atau hewan yang dapat berbentuk padat atau cair digunakan mensuplai bahan organik untuk memperbaiki sifat fisik, kimia, dan biologi tanah. Definisi tersebut menunjukkan bahwa pupuk organik lebih ditujukan kepada kandungan C-organik atau bahan organik daripada kadar haranya, nilai C-organik itulah yang menjadi pembeda dengan pupuk anorganik (Simanungkalit dkk, 2006).

Bahan yang diberikan ini dapat bermacam-macam, misalnya berupa pupuk kandang, pupuk hijau dan kompos yang mengandung unsur hara yang dibutuhkan

tanaman untuk mencukupi kebutuhan hara yang diperlukan tanaman sehingga mampu berproduksi dengan baik. Pupuk kandang didefinisikan sebagai semua produk buangan dari binatang peliharaan yang dapat digunakan untuk menambah hara, memperbaiki sifat fisik, dan biologi tanah. Jenis pupuk kandang berdasarkan jenis ternak atau hewan yang menghasilkan kotoran antara lain adalah : pupuk kandang sapi, pupuk kandang kuda, pupuk kandang kambing atau domba, pupuk kandang babi, dan pupuk kandang unggas (Hasibuan, 2006).

Menurut Musnamar (2003) menjelaskan bahwa secara umum pupuk organik memiliki empat fungsi diantaranya pertama, pupuk organik dapat memperbaiki kesuburan tanah. Kedua, pupuk organik mampu memperbaiki sifat fisik dan kimia tanah. Ketiga, pupuk organik dapat memperbaiki sifat biologi tanah dan mekanisme mikroorganisme yang ada menjadi hidup. Keempat, penggunaan pupuk organik tidak memiliki efek samping pencemaran tanah sehingga aman untuk diaplikasikan petani. Ada beberapa jenis pupuk organik yang digunakan oleh petani diantaranya :

1. Pupuk Kandang

Pupuk kandang merupakan pupuk yang berasal dari kotoran hewan seperti unggas, sapi, kerbau, kambing atau domba. Penggunaan pupuk kandang diaplikasikan di lahan sebagai pupuk dasar tanaman karena ketersediaannya melimpah dan proses pembuatannya mudah.

2. Pupuk Hijau

Pupuk hijau merupakan pupuk yang berasal dari pelapukan tanaman sisa panen. Tanaman yang bisa digunakan untuk pupuk hijau diantaranya dari jenis kacang-kacang dan tanaman air (*azola*).

3. Pupuk Kompos

Pupuk kompos adalah pupuk yang dihasilkan dari pelapukan bahan organik dengan bantuan organisme pengurai atau dekomposer. Dekomposer berupa mikroorganisme (bakteri, jamur dan kapang) atau makroorganisme (cacing tanah).

2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2011) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang telah dikerjakan oleh seorang karyawan. Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai kontribusi karyawan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan atau organisasi. Menurut Wibowo (2011) kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk proses pekerjaan berlangsung. Hasil kerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh sebuah proses manajemen dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan sehingga hasil kerja tersebut sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Bangun (2012) indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari 5 dimensi diantaranya:

- a) Kuantitas dari jumlah pekerjaan, hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sesuai standar atau target yang telah ditentukan.
- b) Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas dan telah ditetapkan perusahaan.
- c) Ketepatan waktu, setiap pekerjaan sudah diberi waktu dalam setiap penyelesaiannya untuk bisa diselesaikan tepat waktu. Hal ini dilakukan karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan yang lainnya.
- d) Kehadiran, suatu jenis pekerjaan menuntut untuk kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditetapkan.
- e) Kemauan bekerja sama, dalam menyelesaikan pekerjaan tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Menurut Mangkunegara (2008) bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh motivasi, disiplin dan komitmen organisasi dimana pada penelitian ini motivasi, disiplin dan komitmen organisasi menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja

karyawan. Berdasarkan beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang telah dilaksanakan seorang karyawan dalam mencapai target dari perusahaannya. Kinerja karyawan merupakan penampilan dari hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan dapat dilihat dari penampilan perorangan maupun kelompok kerja pegawai.

Menurut Kasmir (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasional. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya (internal) atau dorongan dari luar atau (eksternal), maka karyawan akan merasa terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dorongan atau rangsangan dari dalam maupun di luar diri seseorang maka akan berpengaruh terhadap kinerja. Disiplin kerja juga menjadi salah satu faktor usaha karyawan dalam mematuhi perintah yang harus dikerjakan. Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk menjadi anggota didalam perusahaan atau organisasi yang ditunjukan dengan wujud kontribusi dan bekerja keras dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.5 Motivasi

Menurut Hasibuan (2013) bahwa motivasi kerja adalah cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mereka mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan dituntut untuk bisa menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka sesuai yang sudah diberlakukan di perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Rivai (2011) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu sehingga dapat disimpulkan bahwa :

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai
3. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mewujudkan tujuan kerja yang menciptakan semangat seseorang agar bekerja secara efektif demi tercapainya tujuan perusahaan. Motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2.5.1 Teori Motivasi

A. Teori Maslow

Menurut Abraham Maslow dalam Hasibuan (2012) dijelaskan bahwa salah satu teori motivasi yang berperan dalam setiap orang yakni “Teori Kebutuhan”. Maslow memandang kebutuhan manusia berdasarkan suatu hirarki dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pokok manusia yang diidentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*) contohnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.
- b. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*) dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.
- c. Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*) kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan untuk bisa berprestasi, kebutuhan untuk bisa ikut serta
- d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem Needs*) jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestasi, status dan keyakinan akan diri sendiri.

- e. Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-Actualization*) kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.

B. Teori X dan Y

Menurut Rivai & Sagala (2011) teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor yang mengajukan pandangan yang berbeda tentang manusia yang membedakan dua tipe pekerja yaitu X dan Y.

- a. Teori X (negatif) memiliki asumsi bahwa bahwa karyawan sesungguhnya malas dan tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- b. Teori Y (positif) memiliki asumsi bahwa karyawan sesungguhnya energik, berorientasi kepada perkembangan, memotivasi diri sendiri, kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif dan tertarik untuk menjadi produktif.

C. Teori ERG

Menurut Mangkunegara (2009) teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia yaitu :

- a. *Existence needs* kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan seperti makan, minum, pakaian, gaji, keamanan kondisi kerja.
- b. *Related needs* kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs* kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

2.5.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi dapat pada dasarnya untuk meningkatkan kemauan atau dorongan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik dan tepat sesuai yang telah disepakati oleh perusahaan sehingga karyawan mampu mempertanggung jawabkan atas apa yang telah dikerjakan. Menurut Hasibuan (2013) terdapat beberapa tujuan motivasi diantaranya:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.5.3 Jenis-Jenis Motivasi

Melakukan sebuah pekerjaan diperlukan suatu kegairahan kerja untuk melakukan tugas yang merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaannya. Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2013) sebagai berikut:

a. Motivasi positif

Motivasi positif menjelaskan didalam motivasi karyawan seorang manajer merangsang bawahanya dengan memberikan *reward* kepada karyawannya yang berprestasi dengan adanya hal tersebut semangat kerja karyawan akan meningkat dan termotivasi.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif menjelaskan di dalam memotivasi karyawan seorang manajer memberikan hukuman dengan motivasi ini maka semangat kerja karyawan dalam waktu pendek akan meningkat tetapi dalam jangka panjang akan berakibat kurang baik.

2.5.4 Prinsip Motivasi

Menurut Mangkunegara (2008) terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja karyawan diantaranya :

1. Prinsip partisipasi, dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan.

2. Prinsip komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala bentuk informasi dengan jelas kepada karyawan yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin mengakui bahwa karyawan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
5. Prinsip memberikan perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan membuat karyawan termotivasi bekerja sesuai dengan yang diharapkan pemimpin.

Berdasarkan penjelasan tersebut prinsip dalam memotivasi karyawan butuh kerjasama dengan manajer atau pemimpinnya. Hal ini dibutuhkan untuk menjadi suatu sinergitas dalam mencapai suatu tujuan atau target yang harus diselesaikan oleh para karyawan.

2.6 Disiplin

Disiplin kerja merupakan suatu kesadaran karyawan untuk menjalani kewajiban dengan mengoptimalkan kemampuan terhadap pekerjaan yang ditanggung jawabkan kepadanya. Kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Hasibuhan, 2013). Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah bentuk peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan dalam bekerja.

Menurut Simamora (2006) terdapat beberapa tujuan tindakan disiplin untuk karyawan yaitu:

1. Tujuan utama tindakan disipliner adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan perusahaan.
2. Tujuan kedua untuk menumbuhkan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya antara atasan dan bawahan.

3. Membantu karyawan untuk menjadi lebih produktif dengan demikian akan menguntungkan dalam jangka waktu panjang.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa tujuan disiplin adalah perlu adanya perbaikan kegiatan untuk masa yang akan datang bukan hanya hukuman tetapi peraturan disiplin diharapkan mampu menimbulkan kesadaran karyawan agar selalu mematuhi peraturan yang berlaku pada sebuah perusahaan. Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

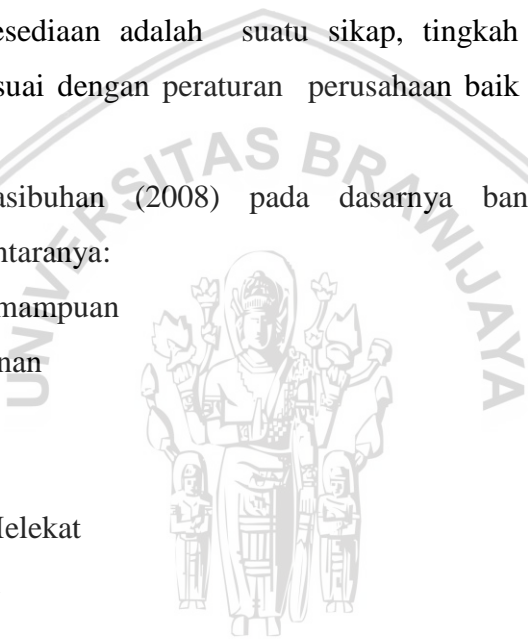
Menurut Hasibuan (2008) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan Melekat
6. Sanksi Hukum
7. Ketegasan
8. Hubungan Kemanusiaan

Bedasarkan beberapa indikator tersebut kegiatan pendisiplinan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong karyawan untuk datang tepat pada waktu. Jika karyawan melakukan kesalahan perlu adanya teguran dan tindak tegas dari perusahaan.

2.6.1 Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara A. P (2008) menyatakan bahwa bentuk disiplin kerja dibedakan menjadi dua tipe pendisiplinan, yaitu:



1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut, kegiatan tersebut berupa suatu bentuk hukuman.

2.6.2 Pemberian Sanksi Pelanggaran Disiplin

Menurut Mangkunegara (2008) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal". Keempat macam sanksi ini diuraikan sebagai berikut:

a. Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

b. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

c. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan.

d. Pemberian sanksi

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

2.7 Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk bisa menjadi anggota organisasi atau karyawan diperusahaan, bekerja keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Karyawan mampu bekerja keras dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang sudah dikerjakan sehingga berjalan sesuai dengan *standar* yang diberlakukan.

Menurut Ricard M Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kepercayaan terhadap nilai nilai organisasi, keterlibatan atau kontribusi untuk berusaha terhadap kepentingan organisasi dan loyalitas atau kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Kontribusi karyawan dalam perusahaan tersebut memberikan tanggung jawab pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh karyawan.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki motivasi untuk hadir dalam organisasi atau perusahaan dan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi menganggap bahwa hal penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam berorganisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan melakukan pekerjaan dengan baik. Komitmen organisasi dalam suatu perusahaan mempunyai andil besar dalam menentukan eksistensi perusahaan di peta persaingan bisnis (Rego & E, 2008).

Berdasarkan berbagai pendapat tentang komitmen tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen pada dasarnya adalah keterlibatan orang dengan organisasi di mana mereka bekerja dan tetap tinggal dalam organisasi tersebut atau loyalitas dalam perusahaan karena mereka merasa dirinya terlibat dalam setiap kegiatan.

Menurut Michaels dalam Budiharjo (2008) ciri-ciri komitmen organisasi sebagai berikut :

1. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan: menyenangi pekerjaannya, nyaman dengan pekerjaan, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya dan sebagainya.
2. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok: sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya

untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru, dan sebagainya.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen juga ditentukan beberapa faktor menurut Steers dalam Sopiah (2008) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi atau perusahaan yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja termasuk dalam masa jabatan karyawan dalam perusahaan tertentu dan variasi kebutuhan, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut dan tingkat kesulitan pekerjaan.
3. Pengalaman kerja seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi atau perusahaanya.

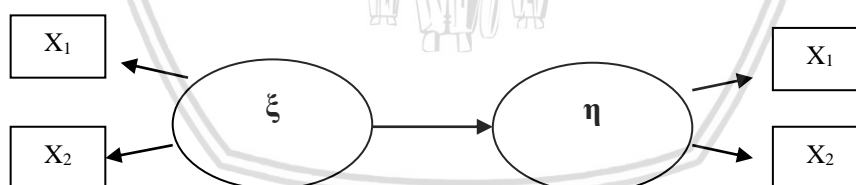
Menurut Wibowo (2015) dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif), berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi sehingga memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial dengan organisasi ataupun perusahaan.
2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan), komitmen didasari adanya kerugian yang akan diterima jika karyawan tersebut keluar dari organisasi atau perusahaan. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena karyawan membutuhkan gaji yang tidak ditemukan di pekerjaan lain.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif), komitmen yang disebabkan karena perasaan wajib untuk tetap berada di organisasi tersebut. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena wajib loyal pada organisasi.

2.8 Partial Least Square (PLS)

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan PLS-SEM. Menurut Latan dan Ghazali (2017) menyatakan bahwa PLS-SEM merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak didasarkan kepada banyak asumsi, diantara data tidak harus berdistribusi normal dan ukuran sampel tidak harus besar. Proses analisis data PLS-SEM pada penelitian ini menggunakan aplikasi WarpPLS 5.0. Hal tersebut juga dinyatakan oleh Hair, *et all* (2010) yang menyatakan bahwa *partial least square* merupakan metode alternatif dari *structural equation model* (SEM) yang digunakan untuk permasalahan hubungan antar variabel dengan sampel data kecil.

Menurut Wijayanto (2008) bahwa metode *partial least square* memiliki dua jenis variabel yakni variabel laten dan variabel manifes. Variabel laten dalam *partial least square* (PLS) terdapat dua jenis yaitu eksogen dan endogen. Variabel laten eksogen dinotasikan dengan ξ (“ksi”) sedangkan notasi dari variabel laten endogen adalah η (“eta”). Variabel laten memerlukan indikator dalam pengukurannya sedangkan variabel manifes sering disebut variabel terukur. Menurut Sarjono & Julianita (2015) menyatakan bahwa variabel manifes sebagai variabel yang berperan sebagai indikator dan pada diagram jalur variabel manifes diberi simbol berupa kotak atau persegi.

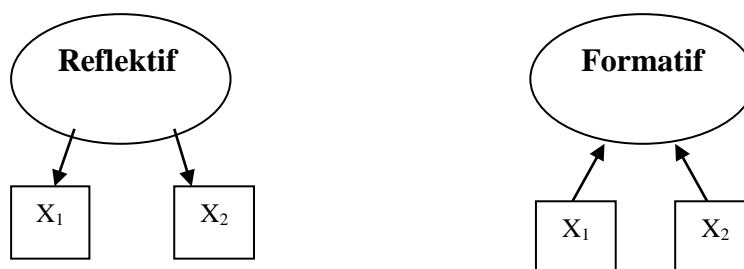


Gambar 1. Variabel Manifes dan Variabel Laten

Sumber: Sarjono & Julianita (2015)

Model indikator pada *partial least square* (PLS) terdiri dari dua yakni formatif dan reflektif. Menurut Latan & Ghazali (2017) menyatakan bahwa indikator reflektif atau sering disebut Mode A arah hubungan dari konstruk ke indikator karena diasumsikan mempunyai domain konten yang sama dan menghilangkan satu indikator tidak akan mengubah makna konstruk sedangkan Indikator formatif merupakan indikator yang diartikan sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten. Arah hubungannya yaitu dari indikator ke konstruk

karena diasumsikan mempunyai domain konten yang berbeda sehingga menghilangkan salah satu indikator akan mengubah makna konstruk.



Gambar 2. Indikator Reflektif dan Indikator Formatif
Sumber: Latan & Ghazali (2017)

Metode *Partial Least Square* memiliki beberapa evaluasi yang harus dilakukan supaya data tidak bias dan model yang digunakan mengindikasikan model yang baik. Terdapat dua jenis evaluasi dalam *Partial Least Square*, yaitu evaluasi model pengukuran atau *outer model* dan evaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi model pengukuran dapat dibedakan menjadi dua yaitu evaluasi terhadap model formatif dan model reflektif. Evaluasi model reflektif meliputi pemeriksaan nilai *indicator reliability*, *internal consistency reliability*, *convergent validity* dan *discriminant validity*. Evaluasi model formatif meliputi *indicator reliability* dan *collinearity*.

Evaluasi model struktural atau *inner model* dengan PLS diawali dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan dengan melihat R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, Stone-Geisser test untuk menguji *predictive relevance* dan *goodness of fit* (GoF) untuk mengukur fit model secara keseluruhan. Penilaian *R-square* sama halnya dengan nilai *R-square* dalam regresi linier yaitu besaran *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Batasan nilai *R-square* dibagi menjadi tiga kriteria yaitu nilai R^2 0.70, 0.45 dan 0.25 sebagai kuat, moderat dan lemah. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan *R-square* maka model semakin baik dalam menjelaskan *variance* (Latan & Ghazali, 2017).

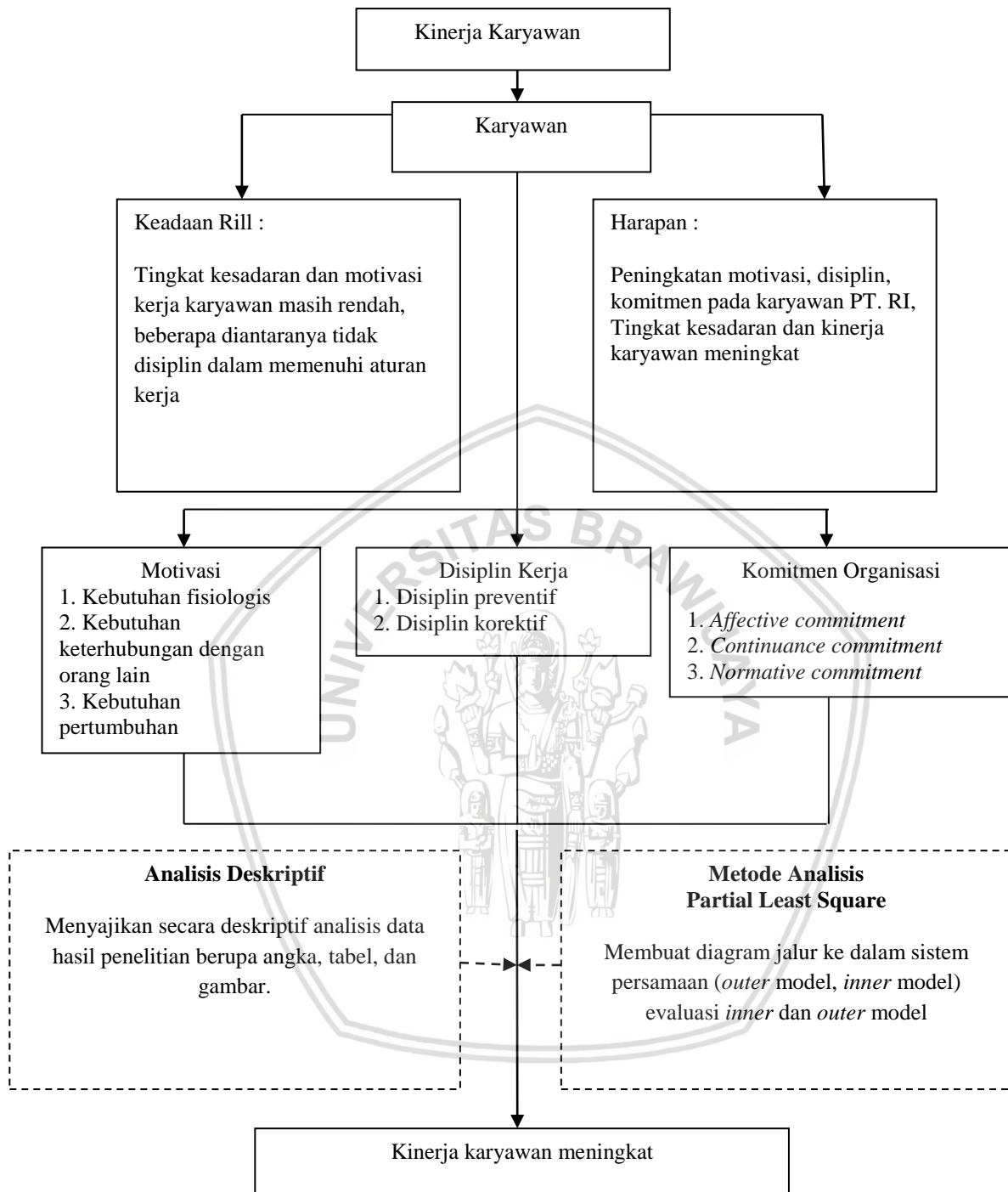
III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai kontribusi karyawan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan atau organisasi. Menurut Wibowo (2011) kinerja berasal dari pengertian *performance*, kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja namun kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya mengenai hasil kerja tetapi termasuk pada saat proses pekerjaan berlangsung. Beberapa hal yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya ialah motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi. PT. RI yang merupakan perusahaan mitra dari PT. Petrokimia Gresik dituntut untuk bisa memiliki daya saing yang tinggi agar bisa tetap bertahan dengan perusahaan lainnya. Keadaan seperti ini yang menuntut adanya peningkatan kinerja karyawan sebagai salah satu modal dalam perusahaan.

Permasalahan yang terjadi di PT. RI tersebut diantaranya terfokus dengan karyawan. Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh pengawas produksi, karyawan dalam perusahaan tersebut masih belum disiplin dalam bekerja salah satunya terlihat dari jumlah kehadiran serta jika ada kegiatan di sekitar perusahaan tersebut beberapa karyawan memilih tidak masuk kerja dan hadir dalam kegiatan adat disekitarnya lalu pernah ditemui bahwa hasil produksi pupuk organik tidak sesuai standar yang diberlakukan sehingga perusahaan harus mengulang proses produksi. Berdasarkan hasil survei lapang para karyawan menyatakan bahwa motivasi mereka untuk bekerja hanya sebagai pemenuhan kebutuhan. Hal tersebut yang juga mempengaruhi komitmen mereka dalam bekerja.

Penelitian ini akan diuji menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. Langkah awal dalam melakukan analisis ini adalah membuat diagram jalur dan sistem persamaan (*outer model* dan *inner model*). Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi *outer* dan *inner model* untuk melihat reabilitas dan validitas. Langkah terakhir yaitu pengujian hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dibuat sebagai berikut :



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

————→ : Alur Pemikiran

-----→ : Alat Analisis

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran pada penelitian ini maka dapat di susun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan pupuk organik di PT. RI.
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan pupuk organik di PT. RI.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan pupuk organik di PT. RI.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam mengetahui variabel apa saja yang dibutuhkan serta penjelasan dari setiap variabel yang dibutuhkan ketika melakukan pengumpulan data dalam pelaksanaan penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terkait motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi. Pada variabel motivasi terdapat tiga indikator yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan keterhubungan dengan orang lain dan kebutuhan pertumbuhan. Pada variabel disiplin kerja terdapat dua indikator yakni disiplin preventif dan disiplin korektif. Pada variabel komitmen organisasi terdapat tiga indikator yakni *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Pada variabel kinerja karyawan terdapat lima indikator yakni kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dan kehadiran. Variabel yang digunakan selanjutnya didefinisikan terlebih dahulu, berikut ini merupakan tabel dari definisi operasional dan pengukuran variabel yang akan digunakan dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Motivasi, Disiplin dan Komitmen Organisasi di PT. RI

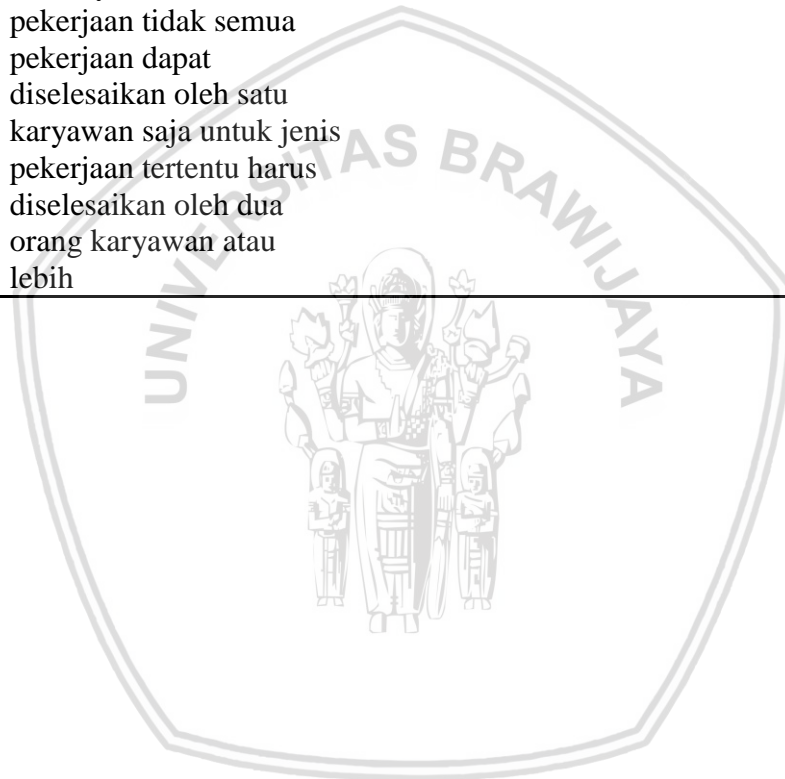
Variabel	Indikator	Definisi Operasional	Sumber	Pengukuran Variabel
Motivasi (X₁)	Teori motivasi ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan yakni <i>Existence need, Related needs, Growth needs</i> . (Mangkunegara A. P, 2009)			
	Kebutuhan fisiologis (<i>Existence need</i>)	a. Kebutuhan pangan, sandang	Mangkunegara, 2009	Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	Kebutuhan keterhubungan dengan orang lain (<i>Related needs</i>)	a. Berhubungan baik dengan rekan kerja lainnya b. Hubungan atasan dan bawahan berjalan dengan baik		Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	Kebutuhan pertumbuhan (<i>Growth needs</i>)	a. Pemberian jenjang karier yang jelas b. Pengembangan kemampuan karyawan c. Karyawan lebih produktif		Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju

Disiplin Kerja (X₂)	Bentuk disiplin kerja dibedakan menjadi dua tipe pendisiplinan yakni disiplin preverentif dan disiplin korektif (Mangkunegara, 2008)			
	Disiplin Preverentif	a. karyawan harus mengetahui dan memahami peraturan perusahaan b. upaya menggerakkan karyawan mengikuti aturan atau pedoman kerja	Mangkunegara A. P (2008)	Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	Disiplin korektif	a. usaha memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki kesalahannya b. usaha membantu karyawan dalam mengoreksi tindakan yang tidak tepat		Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju

Komitmen Organisasi (X₃)	Komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya yakni <i>Affective Commitment, Continuance Commitment & Normative Commitment</i> . (Wibowo, 2015)				
	<i>Affective Commitment</i>	a. menghabiskan sisa karir di perusahaan b. karyawan bangga menjadi bagian dari perusahaan	Wibowo (2015)		Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	<i>Continuance Commitment</i>	a. karyawan merasa berat apabila meninggalkan perusahaan b. karyawan sulit menemukan pekerjaan lain apabila keluar dari perusahaan c. karyawan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan			Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	<i>Normative Commitment</i>	a. karyawan bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan c. karyawan tetap setia bekerja di perusahaan dan tidak berniat pindah			Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju

Kinerja Karyawan (Y)	Indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerja sama (Bangun, 2010)		
	<i>Quantity of output</i> (kuantitas keluaran)	a. hasil kinerja sesuai dengan harapan perusahaan b. kuantitas hasil kerja mengalami perkembangan yang lebih baik dari yang sebelumnya	Bangun (2012) Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	<i>Quality of output</i> (kualitas keluaran)	a. kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaan b. mutu hasil produksi mengalami peningkatan	Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	<i>Timeline of output</i> (ketepatan waktu)	a. waktu penyelesaian pekerjaan sesuai waktu dan jadwal yang diberikan	Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	Kehadiran	a. jenis pekerjaan menuntut untuk kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai	Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju

Kemauan bekerja sama	waktu yang ditetapkan	3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju Skala likert 5= Sangat setuju 4=Setuju 3=Ragu-ragu 2=Tidak setuju 1=Sangat tidak setuju
	a. menyelesaikan pekerjaan tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih	



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif karena menggunakan data yang memerlukan perhitungan dan menggunakan analisa deskriptif untuk mendiskripsikan data-data yang sudah diperoleh sehingga akan lebih jelas data tersebut. Penelitian kuantitatif dengan penjelasan deskriptif yakni suatu situasi yang hendak diteliti dengan dukungan studi kepustakaan sehingga lebih memperkuat analisa peneliti dalam membuat suatu kesimpulan (Margareta, 2013).

4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. RI yang berlokasi di Malang. Lokasi dipilih dengan pertimbangan perusahaan PT. RI sudah mengolah pupuk organik selama ± 10 tahun hingga sekarang yang menunjukkan bahwa PT. RI mampu bersaing dengan industri pupuk yang lainnya. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari- Februari 2018 dan dilakukan pada jam kerja perusahaan.

4.3 Metode Penentuan Sampel

Metode penentuan sampel ini dilakukan dengan teknik sampling jenuh atau sampling sensus. Menurut Sugiyono (2012) sampling sensus adalah tehnik penentuan sampel apabila semua anggota digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil dan penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil. Apabila subjeknya kurang dari 100 alangkah lebih baik semua populasi digunakan sebagai sampel (Arikunto, 2010). Berdasarkan pengertian tersebut menfokuskan sampel penelitian keseluruhan karyawan yang berjumlah 80 karyawan di PT. RI.

Tabel 2. Jumlah Staff Karyawan PT. RI Tahun 2018

No	Bagian	Jumlah (Orang)
1	Staf Kantor	14
2	Staf Produksi	66

Sumber: Data Primer diolah (2018)

4.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Pertama, wawancara merupakan data yang didapatkan langsung dari tempat penelitian melalui hasil jawaban pada kuesioner. Wawancara dilakukan langsung kepada karyawan perusahaan terkait motivasi, disiplin dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Masing-masing item pada pertanyaan dalam kuisisioner diukur dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana jawaban poin 1 menunjukkan skala yang sangat rendah dan jawaban poin 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi. Kedua, observasi yang dilakukan dalam penelitian ini dengan cara mendatangi lokasi penelitian untuk melihat secara langsung dengan tujuan mendapatkan informasi yang dibutuhkan, khususnya terkait kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Ketiga, dokumentasi digunakan untuk mendapatkan keterangan-keterangan yang dibutuhkan dan sebagai data pelengkap dari hasil lapang yang telah diperoleh.

4.5 Metode Analisis Data

Pengolah data dilakukan setelah semua data terkumpul untuk lebih menyederhanakan data-data hasil dari pengisian kuesioner oleh responden. Selain itu, tujuan dari pengolahan data yaitu untuk menyajikan seluruh data dalam susunan yang rapi dan baik serta untuk menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan tatacara penyusunan dan penyajian data mentah yang masih bersifat tersebar dan belum dapat menggambarkan suatu fenomena (Dwiastuti, 2012). Analisa statistik mempertimbangkan jenis data yang digunakan pada penelitian. Analisis statistik deskriptif menghasilkan olahan data berupa tabel daftar gambar, grafik, maupun data statistik lainnya.

4.5.2 Metode Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis data dalam bentuk angka-angka melalui perhiungan statistik berdasarkan jawaban kuesioner dari responden. Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reabilitas untuk menguji kevalidan dan keterandalan alat ukur yang digunakan. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang mementingkan metode pengukuran dan sampling karena

menggunakan pola pikir yang menekankan prioritas mendetail pada koleksi data dan analisis. Data penelitian akan dianalisa menggunakan metode kuantitatif dengan analisis *Partial Least Square* (PLS).

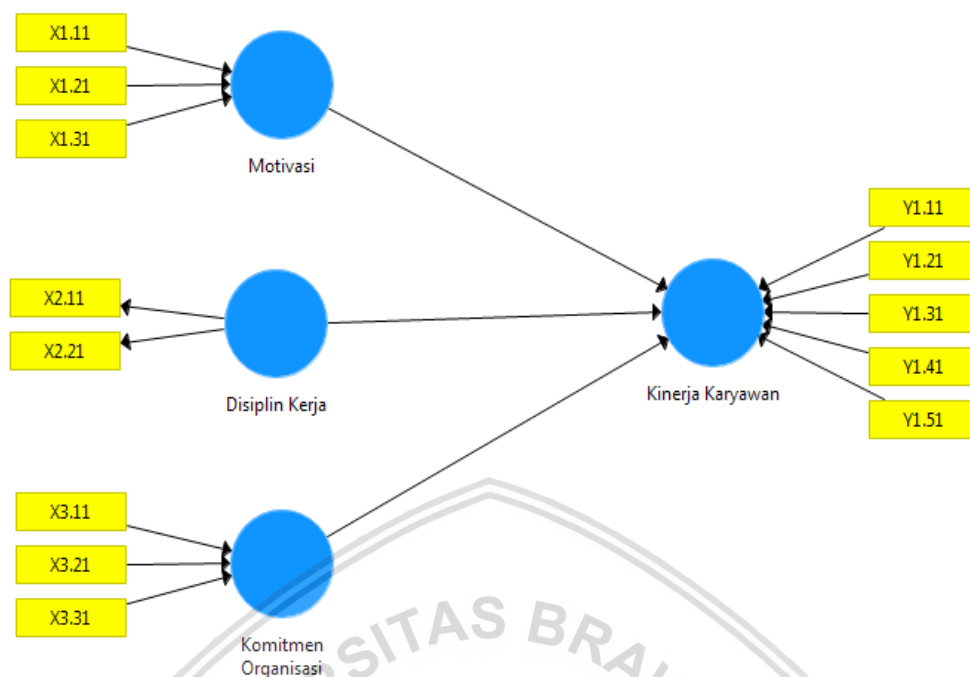
PLS merupakan pendekatan dalam pemodelan persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut Latan dan Ghazali (2017) menyatakan bahwa pendekatan PLS tidak mengisyaratkan data harus terdistribusi normal dan dapat handle semua jenis skala pengukuran (interval, nominal, ordinal dan rasio) dan dapat digunakan pada sampel yang kecil. Terdapat alasan peneliti menggunakan analisis SEM-PLS berdasarkan literatur menurut Latan dan Ghazali (2017) yaitu :

1. PLS SEM tidak mengharuskan adanya asumsi normalitas, sehingga dapat memungkinkan data yang diteliti tidak terdistribusi normal.
2. PLS SEM memperbolehkan jenis data selain interval.
3. Ukuran sampel lebih kecil dibandingkan dengan SEM berbasis kovarian, sehingga memudahkan peneliti mengumpulkan data.
4. PLS SEM memperbolehkan adanya hubungan formatif, yaitu hubungan sebab akibat yang berasal dari indikator dengan variabel laten.

Analisis ini dapat dilakukan dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0. Langkah-langkah analisa data dengan PLS adalah sebagai berikut :

1. Merancang model struktural

Langkah pertama dalam merancang diagram jalur adalah pembuatan model struktural dan model pengukuran. Model pengukuran adalah hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabelnya. Model struktural adalah hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen yang digunakan pada penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi, disiplin kerja dan komitmen. Pada penelitian ini variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Diagram jalur *outer* dan *inner* model penelitian ini dijelaskan pada Gambar 4.



Gambar 4. Diagram Jalur Penelitian (*Inner Model* dan *Outer Model*)

Berikut ini merupakan persamaan model struktural (*Inner Model*) dan persamaan model pengukuran (*Outer Model*).

a. Persamaan model struktural (*Inner Model*)

$$\eta = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \delta$$

Keterangan:

η	= Variabel kinerja karyawan
ξ_1	= Variabel motivasi
ξ_2	= Variabel disiplin kerja
ξ_3	= Variabel komitmen organisasi
$\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$	= Koefisien struktural variabel motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi
δ	= Standar error

Tabel 3. Persamaan model pengukuran (*Outer Model*)

Jenis Variabel	Konstruk	Persamaan <i>Outer Model</i>
Variabel Eksogen	Motivasi (ξ_1)	$X_{1.1} = \lambda_{x11} \cdot \xi_1 + \delta_1$
		$X_{1.2} = \lambda_{x12} \cdot \xi_1 + \delta_2$
		$X_{1.3} = \lambda_{x13} \cdot \xi_1 + \delta_3$
	Disiplin Kerja (ξ_2)	$X_{2.1} = \lambda_{x21} \cdot \xi_2 + \delta_4$
		$X_{2.2} = \lambda_{x22} \cdot \xi_2 + \delta_5$
	Komitmen Organisasi (ξ_3)	$X_{3.1} = \lambda_{x31} \cdot \xi_3 + \delta_6$
		$X_{3.2} = \lambda_{x32} \cdot \xi_3 + \delta_7$
		$X_{3.3} = \lambda_{x33} \cdot \xi_3 + \delta_8$
Variabel Endogen	Kinerja Karyawan (η)	$y_{1.1} = \lambda_{y11} \cdot \eta + \varepsilon_1$
		$y_{1.2} = \lambda_{y12} \cdot \eta + \varepsilon_2$
		$y_{1.3} = \lambda_{y13} \cdot \eta + \varepsilon_3$

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Keterangan:

$X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}$ = Indikator variabel motivasi

$X_{2.1}, X_{2.2}$ = Indikator variabel disiplin kerja

$X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3}$ = Indikator variabel komitmen organisasi

$y_{1.1}, y_{1.2}, y_{1.3}$ = Indikator variabel kinerja karyawan

$\lambda_{x11}, \lambda_{x12}, \lambda_{x13}$ = Koefisien indikator motivasi

$\lambda_{x21}, \lambda_{x22}$ = Koefisien indikator disiplin kerja

$\lambda_{x31}, \lambda_{x32}, \lambda_{x33}$ = Koefisien indikator komitmen organisasi

$\lambda_{y11}, \lambda_{y12}, \lambda_{y13}$ = Koefisien indikator kinerja karyawan

ξ_1 = Variabel motivasi

ξ_2 = Variabel disiplin kerja

ξ_3 = Variabel komitmen organisasi

η = Variabel kinerja karyawan

2. Pendugaan Parameter (estimasi)

Langkah selanjutnya melakukan konversi diagram ke persamaan yang dilakukan dengan estimasi atau metode pendugaan parameter. Estimasi jalur menghasilkan nilai *outer loading* yang menunjukkan keterkaitan antara variabel laten dengan indikatornya dan dapat dilihat bahwa indikator memiliki korelasi paling tinggi berdasarkan nilai indikator dari masing-masing variabel. Analisa data pada penelitian ini menggunakan aplikasi WarpPLS 5.0 PLS Regression.

3. Evaluasi Model Struktural dan Model Pengukuran

a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran adalah hubungan antara suatu variabel dengan indikator atau variabel manifestnya. Evaluasi pengukuran atau *outer model* dilihat dari indikator reflektif dan indikator formatif. Evaluasi model reflektif dipilih sebagai evaluasi model pengukuran pada penelitian ini. Model reflektif dipilih dengan alasan hubungan indikator dengan variabel bersifat refleksi, artinya indikator merupakan perwujudan atau konsekuensi dari adanya variabel. Selain itu variabel dalam model reflektif tidak akan terpengaruh oleh perubahan indikator. Arah panah pada model struktural mengarah dari variabel menuju ke indikator sehingga menunjukkan model bersifat reflektif. Evaluasi untuk model pengukuran reflektif adalah uji validitas dan reabilitas. Evaluasi untuk validitas dan reabilitas pada PLS terbagi menjadi dua yakni reflektif dan formatif. Berikut kriteria untuk reflektif dan formatif Tabel 4 dan 5 *terlampir*.

Indikator tersebut melihat besarnya *variance* dari indikator item untuk menjelaskan konstruk laten dan *composite reliability* untuk mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan. Kriteria ukuran yang digunakan untuk mengukur reliabilitas indikator tersebut dengan faktor loading tiap indikator konstruk. Kriteria yang biasanya digunakan untuk menilai faktor loading yaitu harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory. Nilai *composite reliability* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu harus lebih besar dari 0,7. Menurut Latan & Ghazali (2017) menyatakan bahwa jika dibandingkan dengan *crobanch alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan ekuivalen antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot atau weight yang sama. Sehingga, *crobanch alpha* lebih cenderung under estimate dalam mengukur reliabilitas sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.

Selain melihat *indicator reliability* dan *composite reliability* evaluasi model pengukuran dengan konstruk reflektif juga dilakukan untuk menguji *average variance extracted* (AVE) dan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model. Nilai AVE direkomendasikan harus lebih besar dari 0,50 yang memiliki arti bahwa 50% atau lebih *variance* dari indikator

dapat dijelaskan. Evaluasi *discriminant validity* dilakukan melalui *cross loading*, membandingkan nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk laten.

Evaluasi model pengukuran atau outer model dengan konstruk berbentuk formatif dapat dilakukan dengan melihat signifikansi weight yang didapat melalui prosedur resampling. Jika nilai weight yang dihasilkan signifikan (misalnya $P < 0,05$) maka indikator atau item tersebut telah memenuhi *kriteria indicator reliability*. Akan tetapi jika didapati nilai weight tidak signifikan untuk indikator formatif hal tersebut menjadi masalah karena harus menghilangkan satu indikator formatif akan mengubah makna konstruk. Menurut Latan & Ghozali (2017) jika *signifikan weight* tidak signifikan akan tetapi nilai outer loadingnya tinggi $> 0,5$ maka indikator tersebut tetap dipertahankan. Akan tetapi, jika *weight* tidak signifikan dan *outer loading* juga rendah $< 0,5$ maka indikator formatif di drop atau dihilangkan dengan persyaratan adanya dukungan teori untuk menjelaskan ini.

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural adalah melihat pengaruh nilai signifikansi pada setiap koefisien jalur terhadap setiap konstruk. Pada evaluasi ini nilai yang dilihat adalah nilai *R-square*, *average path coefficient* (AFC), *average R-square* (ARS), *average variance inflation factor* (AVIF), *full collinearity* VIF, *Q-square* dan *Goodness of fit* (GoF). Evaluasi nilai signifikansi setiap koefisien jalur menyatakan ada atau tidak pengaruh antar konstruk yang telah dihipotesiskan dengan nilai $p < 0,05$. Nilai *R-square* menunjukkan presentase variabel endogen yang bisa dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai *R-square* yang dihasilkan semakin tinggi maka menunjukkan bahwa model semakin baik

Average path coefficient (AFC), *average R-square* (ARS), *average variance inflation factor* (AVIF) merupakan hasil indikator model fit dan *quality indices*. Nilai p pada nilai AFC dan ARS harus $< 0,05$ sehingga disebut signifikan. Kedua nilai tersebut dihitung sebagai rata-rata parameter. Nilai AVIF merupakan indikator multikolinearitas dan memiliki kriteria harus bernilai < 5 . *Full Collinearity* VIF adalah hasil keseluruhan uji multikolinearitas pada vertikal dan lateral. Batas kriteria *full collinearity* VIF adalah $< 3,3$ supaya model tidak

dikatakan multikolinearitas vertikal, lateral, dan *common method bias*. *Q-square* digunakan pada penilaian validitas prediktif atau relevansi sekumpulan prediktor pada variabel kriteria. Nilai *Q-square* digunakan untuk melihat validitas relevansi dan prediktif dari variabel eksogen pada variabel endogen. Terdapat dua kriteria *Q-squared* yaitu $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Terdapat kriteria q^2 *predictive relevance* ≥ 0.02 ; ≥ 0.15 ; ≥ 0.35 (lemah, moderate dan kuat). Terakhir melihat *GoF Goodness of fit* yang memiliki kriteria ≥ 0.10 ; ≥ 0.25 ; ≥ 0.36 (lemah, moderate dan besar).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling stable* 3. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Variabel motivasi kerja berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan di PT. RI
 $H_0 : \gamma_1 = 0$ (Motivasi kerja tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di PT.RI)
 $H_1 : \gamma_1 \neq 0$ (Motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di PT.RI)
2. Variabel disiplin kerja berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan di PT. RI
 $H_0 : \gamma_2 = 0$ (Disiplin kerja tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di PT.RI)
 $H_1 : \gamma_2 \neq 0$ (Disiplin kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di PT.RI)
3. Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan di PT. RI
 $H_0 : \gamma_3 = 0$ (Komitmen organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di PT.RI)
 $H_1 : \gamma_3 \neq 0$ (komitmen organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di PT.RI)

Menurut Jaya & Sumertajaya (2008) penerapan metode *resampling* memungkinkan data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan

asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, apabila diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (α 5%), maka disimpulkan signifikan begitu pun sebaliknya. Apabila hasil pengujian hipotesis pada *outer model* reliabel dan valid, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan apabila hasil pengujian *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum PT. RI

PT. RI merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan pupuk organik. Perusahaan tersebut merupakan mitra kerja dari perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni PT. Petrokimia Gresik dalam penyediaan kebutuhan pupuk kepada petani. PT. RI terletak di Kabupaten Malang, Jawa Timur. Lokasi tersebut berada ditengah-tengah perkebunan tebu di daerah Malang, Jawa Timur.

PT. RI memiliki visi dan misi dalam menjalankan usahanya. Visi perusahaan merupakan gambaran tentang masa depan perusahaan yang nantinya akan diwujudkan dalam waktu dekat sedangkan misi perusahaan merupakan pernyataan mengenai hal-hal yang nantinya akan dicapai dalam masa depan khususnya dibidang memproduksi pupuk organik. Berikut merupakan visi dan misi PT. RI :

Visi :

Menjadi perusahaan yang mampu melayani kebutuhan pemerintah dalam industri pupuk

Misi :

1. Memproduksi dan meningkatkan produksi pupuk untuk mendukung swasembada pangan
2. Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang hasil operasional perusahaan
3. Memberikan kontribusi melalui pengembangan produk industri pupuk yang berbasis pada sumber daya alam dan ramah lingkungan
4. Mengutamakan keselamatan kerja dan kelestarian hidup

PT. RI didirikan pada tahun 2008 terdapat beberapa divisi yakni bagian kantor, administrasi pabrik, laboratorium, pengawas dan produksi. Kantor PT. RI terletak daerah Kota Malang sedangkan untuk pabrik pengolahan pupuk terletak di daerah arah Malang Selatan. Dibagian kantor terdapat delapan orang karyawan yang meliputi lembaga personalia dan hubungan masyarakat, keuangan dan di bagian pabrik terdapat satu orang pengawas, dua orang karyawan laboratorium, dua orang administrasi pabrik dan sisanya merupakan karyawan dibagian produksi. Karyawan produksi di perusahaan tersebut sifatnya karyawan borongan

dengan gaji yang diberikan setiap minggu. Karyawan dibagian produksi tersebut merupakan pekerja yang rata-rata merupakan penduduk disekitar perusahaan.

PT. RI saat ini memiliki 80 karyawan yang membantu operasional perusahaan maupun proses produksi pupuk. Terdapat pembagian kerja karyawan pada perusahaan yaitu staf kantor (administrasi pabrik, pengawas, personalia dan humas, keuangan dan laboratorium) dan diagian produksi (buruh borongan). Karyawan pada PT. RI rata-rata laki-laki hanya ada dua belas orang karyawan yang berjenis kelamin perempuan yang bertugas di bagian staff kantor, laboratorium dan admninstrasi pabrik. Berikut rincian dari jumlah karyawan yang bekerja di PT. RI

Tabel 6. Jumlah Keseluruhan Karyawan PT. RI

No.	Bagian	Jumlah (Orang)
1.	Administrasi Kantor	8
2.	Administrasi Pabrik	2
3.	Karyawan Produksi	66
4.	Laboratorium	2
5.	Pengawas Produksi	2

Sumber : Data primer diolah (2018)

Sumber daya manusia pada PT. RI terdiri dari karyawan tetap dan karyawan borongan. Karyawan tetap merupakan karyawan yang memiliki kontrak kerja dengan perusahaan dan memiliki gaji pokok yang dibayarkan pada setiap bulannya. Karyawan borongan merupakan karyawan yang bekerja dibagian produksi dengan jadwal per shiftnya dan memiliki gaji pokok yang dibayarkan setiap minggunya. Perusahaan terus beroperasi sepanjang tahun dan hanya berhenti ketika hari minggu dan hari libur nasional. Jumlah kerja karyawan adalah 6 hari dalam satu minggu. Pembagian jam yang diterapkan perusahaan memiliki perbedaan antara staff kantor dengan bagian produksi. Berikut pembagian jam kerja pada PT. RI.

Tabel 7. Pembagian jam kerja karyawan PT. RI

No.	Bagian	Jenis Shift	Jam Kerja
1.	Staff Kantor	-	07.00 – 16.00
2.	Bagian Produksi	Shift Pagi	06.00 – 13.00
		Shift Sore	13.00 – 20.00

Sumber : Data primer diolah (2018)

Pengolahan pupuk organik disesuaikan dengan standar yang telah diberlakukan oleh pihak PT. Petrokimia Gresik yakni C Organik minimal 15%, C/N Ratio 15-25, Kadar Air maksimal 8-20%, pH 6-8, warna coklat kehitaman dan berbentuk gramula. Hal tersebut nantinya hasil produksi yang telah dilakukan perusahaan tersebut akan langsung di *supply* ke pihak PT. Petrokimia Gresik. Pada bagian produksi diberlakukan dua shift dimana untuk shift pertama untuk karyawan yang bekerja dengan waktu interval pukul 06.00 – 13.00 sedangkan untuk shift kedua pada pukul 13.10 – 20.00.

Sebagai mitra kerja dari PT. Petrokimia, tentunya PT. RI harus dapat memproduksi pupuk petrogranik sesuai dengan jumlah yang disepakati dan sesuai standar yang diberlakukan. Maka dari itu setiap shiftnya di PT. RI ditargetkan oleh perusahaan untuk memproduksi 8ton pupuk organik untuk satu mesin. Di bagian produksi terdapat tiga mesin pengolahan pupuk organik sehingga dalam satu shift memproduksi sebanyak 24ton dan terdapat dua shift sehingga dalam satu hari bisa memproduksi sebanyak 48ton pupuk organik dalam bentuk granula. Menjaga kualitas produksi sangatlah penting maka dari itu untuk mengetahui apakah pupuk organik yang dihasilkan oleh PT.RI telah sesuai dilakukan cek laboratorium di PT.RI. Pengambilan sampel diambil dari satu kali produksi setiap shiftnya. Tidak hanya cek laboratorium di PT. RI sampel pupuk tersebut juga dianalisis oleh pihak Petrokimia. Hasil analisis nantinya akan dikirim kembali ke PT.RI sebagai bahan evaluasi. Hal tersebut juga berlaku dalam analisis mengenai bahan baku yang akan digunakan dalam proses pembuatan pupuk organik. Sampel bahan baku berupa kotoran ayam, blotong dan kotoran sapi.

5.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. RI Malang sejumlah 80 orang. Karakteristik responden dikelompokkan menjadi beberapa kriteria yakni jenis kelamin, usia, riwayat pendidikan dan pendapatan. Responden terdiri dari 12 perempuan dan 68 orang laki-laki sehingga

responden lebih dominan laki-laki. Berikut penjelasan mengenai responden dalam penelitian ini.

5.2.1 Jenis kelamin

Karakteristik pertama adalah jenis kelamin. Rata rata responden pada penelitian ini di dominasi pekerja laki-laki. Berikut grafik jenis kelamin yang menjadi responden penelitian.

Tabel 8. Jenis kelamin karyawan PT.RI

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki – Laki	68	85%
2	Perempuan	12	15%

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa jenis kelamin laki-laki lebih dominan dengan jumlah 68 karyawan. Dari data tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden laki laki lebih banyak. Hal ini dikarenakan jenis kelamin laki-laki dalam perusahaan tersebut didominasi karena dibagian produksi pengolahan pupuk organik merupakan pekerja kasar.

5.2.2 Usia

Karakteristik kedua adalah usia responden. Rata-rata usia responden yang menjadi karyawan dalam PT. RI adalah 35-41 tahun. Usia paling tinggi karyawan PT. RI adalah 55 tahun sedangkan usia paling rendah adalah 21 tahun. Berikut grafik rentang usia karyawan PT.RI yang menjadi responden penelitian ini.

Tabel 9. Usia karyawan di PT.RI

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	21 – 27	14	17%
2	28 – 34	18	23%
3	35 – 41	32	40%
4	42 – 48	13	16%
5	49 – 55	3	4%

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel kriteria usia responden, kriteria usia responden, didapati bahwa paling banyak karyawan mendominasi pada usia 35-41 tahun dengan jumlah persentase sebanyak 40 % dengan jumlah 32 orang karyawan. Responden yang berusia 21 – 27 tahun merupakan responden yang memiliki persentase sebesar 17% dengan jumlah 14 orang karyawan. Responden dengan usia 28-34 tahun dengan hasil persentase sebesar 23% dengan jumlah 18 orang karyawan.

Responden dengan usia 42-48 tahun dengan persentase 16% dengan jumlah 13 orang. Sebanyak 3 orang berusia 49-55 tahun yang merupakan responden dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa responden paling banyak mendominasi pada penelitian ini adalah responden dengan usia 35-41 tahun.

5.2.3 Riwayat Pendidikan

Kriteria responden ketiga yakni jabatan adalah riwayat pendidikan. Responden penelitian ini rata-rata memiliki riwayat pendidikan yang berbeda beda. Berikut grafik riwayat pendidikan responden pada penelitian ini.

Tabel 10. Riwayat pendidikan karyawan di PT.RI

No.	Riwayat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SD	16	20%
2	SMP	44	55%
3	SMA/SMK	13	16%
4	D3	2	3%
5	S1	5	6%

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel tersebut pendidikan karyawan urutan pertama didominasi dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dengan perolehan persentase 55% dengan jumlah 44 orang karyawan. Riwayat pendidikan Sekolah Dasar (SD) menduduki urutan kedua sebesar 20% dengan jumlah 16 orang. Data lain yakni sebanyak 16%, 6% dan 3% dimiliki riwayat pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMA), S1 dan D3 dengan jumlah responden sebanyak 13 orang SMA, 5 orang S1 dan 2 orang D3.

5.2.4 Pendapatan

Karakteristik responden keempat yakni pendapatan. Semua responden penelitian mengisi pendapatan yang didapat akumulatif setiap bulannya lebih dari Rp. 1.000.000,- Berikut grafik pendapatan responden pada penelitian ini.

Tabel 11. Pendapatan karyawan di PT.RI

No.	Pendapatan	Jumlah	Persentase (%)
1	Rp 1.000.001 - 1.500.000	2	2%
2	Rp 1.500.000 - 2.000.000	66	83%
3	Rp 2.000.001 - 2.500.000	5	6%
4	≥ Rp 2.500.001	7	9%

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Berdasarkan tabel pendapatan responden dapat diketahui bahwa responden yang mendapatkan gaji Rp. 1.500.000 – 2.000.000 memiliki persentase yang

paling tinggi yakni 83% dengan jumlah 66 orang. Responden yang mendapatkan gaji $\leq 1.000.000$ adalah 0 responden. Pada rentang pendapatan antara Rp 1.000.001 – Rp 1.500.000 memiliki persentase yang rendah yakni 2% dengan jumlah 2 orang. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut terhitung karyawan baru di perusahaan. Selanjutnya, untuk persentase 9% dan 6% ditempati oleh karyawan yang mendapatkan pendapatan sebesar Rp $\geq 2.500.000$ dengan jumlah 7 orang dan Rp 2.000.001-2.500.000 dengan jumlah 5 orang.

5.3 Deskripsi Kinerja Karyawan di PT. RI

PT.RI merupakan salah satu perusahaan yang sedang berkembang di daerah Malang di bidang industri pengolahan pupuk organik. Perusahaan yang berkembang tentunya perusahaan dituntut mempunyai operasional dan kinerja karyawan yang baik agar tujuan perusahaan tercapai. Salah satu faktor yang berperan penting dalam perusahaan adalah tenaga kerja atau karyawan pada perusahaan tersebut.

PT. RI saat ini memiliki jumlah karyawan sebanyak 80 orang pekerja yang terdiri dari staff kantor dan bagian produksi. Sistem kontrak dan pembayaran gaji pada karyawan berbeda antara staff kantor dan bagian produksi. Pada bagian staff kantor PT. RI memiliki perjanjian kontrak setiap tahunnya dengan gaji dibayarkan setiap bulan berbeda dengan bagian produksi yang merupakan karyawan borongan dengan sistem kontrak kuota produksi yaitu setiap harinya 48ton dengan gaji dibayarkan setiap minggunya. Penerapan sistem kerja seperti ini memacu semangat kerja karyawan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin agar mereka tetap bertahan di PT. RI. Hal ini sesuai dengan pernyataan Menurut Hasibuan (2013) bahwa motivasi kerja adalah cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mereka mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan.

Kondisi karyawan di PT. RI saat ini bisa dikatakan belum baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dan observasi lapang bahwa belum adanya kriteria atau persyaratan khusus bagi calon karyawan yang akan bekerja di PT. RI. Calon karyawan terlebih pada bagi produksi dituntut untuk mampu bekerja keras dan bekerja kasar. Selain itu dalam proses pencarian karyawan, perusahaan hanya

mengandalkan pemberitahuan dari mulut ke mulut melalui warga sekitar dan bantuan dari perangkat desa. PT. RI belum menerapkan sistem pelatihan pada karyawan baru secara intens atau berkala setiap bulan. Karyawan baru hanya dijelaskan oleh pengawas produksi hanya sekali dan langsung terjun ke lapang untuk bekerja dan pembelajarannya bekerja sama dengan karyawan yang sudah terlebih dahulu bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini tentunya membuat karyawan dituntut untuk bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan baru terlebih pekerjaan dibagian produksi terbilang pekerjaan kasar. Beberapa upaya perusahaan dalam menangani hal tersebut diantaranya belum secara berkala dalam melakukan pertemuan secara informal bersama karyawan terutama dibagian produksi dan upaya perusahaan mengirimkan perwakilan pengawas produksi untuk mengikuti pelatihan yang diberikan oleh PT.Petrokimia Gresik yang diharapkan perwakilan tersebut dapat menerapkan dan memberikan arahan dan bimbingan kepada seluruh karyawan produksi di PT.RI. Namun, beberapa upaya perusahaan untuk menanggulangi hal tersebut belum bisa diharapkan sepenuhnya.

Maka dari itu ditemukan beberapa permasalahan yakni yang berpengaruh terhadap hasil kualitas dan kuantitas produksi, hal ini disebabkan karena karyawan belum dibekali mengenai teknis dan materi secara berkala sehingga perusahaan harus menanggung resikonya yakni mengulang proses produksi pupuk. Agar karyawan tetap bertahan di perusahaan tersebut motivasi kerja sangat dibutuhkan mengingat sistem kerja harus sesuai dengan kesepakatan yang sebelumnya.

Kedisiplinan dari karyawan juga masih rendah. Hal ini terlihat dari beberapa karyawan yang masih belum mematuhi aturan perusahaan mengenai kelengkapan pakaian kerja. Aturan kelengkapan kerja mengharuskan mereka memakai atribut seperti helm, sepatu dan masker dalam bekerja terlebih di bagian produksi dan laboratorium. Namun, beberapa karyawan belum menerapkan hal tersebut dalam bekerja. Berdasarkan hasil observasi lapang beberapa karyawan masih belum menerapkan aturan tersebut. Jika dilihat dari lingkungan kerja dan proses produksi hingga laboratorium mereka bekerja atribut kelengkapan tersebut sangat diperlukan untuk menjaga keamanan dan keselamatan karyawan dari

kecelakaan kerja. Para karyawan beralasan bahwa tidak terbiasa menggunakan atribut tersebut sehingga akan mengganggu kenyamanan dalam bekerja.

Selain itu, ketidakdisiplinan mereka dalam bekerja juga ditunjukkan dengan sikap karyawan diantaranya lebih memilih tidak hadir bekerja hanya untuk sekedar acara adat di lingkungan sekitar. Perusahaan telah bertindak tegas mengenai adanya ketidakdisiplin tersebut seperti pemotongan gaji ketika ternyata diketahui hasil produksi tidak sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang disepakati. Peringatan yang tertulis di pos keamanan bahwa jika terjadi ketidakhadiran selama tiga hari secara berturut-turut maka karyawan tersebut sudah dianggap keluar dari perusahaan. Hal inilah yang harus disampaikan kepada karyawan karena diketahui bahwa karyawan memiliki latar belakang yang berbeda-beda sehingga perlu adanya arahan dan bimbingan secara berkala. Menurut Mangkunegara (2008) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dengan memberikan peringatan harus bersifat segera, konsisten dan impersonal.

5.4 Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT.RI

5.4.1 Statistik Deskriptif Indikator Penelitian

Analisa statistik deskriptif dari beberapa indikator penelitian yang terdapat pada variabel motivasi (X1), disiplin kerja (X2), komitmen (X3) dan kinerja karyawan (Y1). Berdasarkan Tabel 12 *terlampir* hasil analisa statistik deskriptif di PT. RI menyatakan bahwa rata-rata nilai motivasi, disiplin kerja, komitmen dan kinerja karyawan cukup baik dengan rentang nilai berkisar pada angka 4.

5.4.2 Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT.RI

Penggunaan model SEM-PLS akan melewati dua tahapan yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai reliabilitas dan validitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk laten. Sedangkan evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk melihat hubungan antar variabel laten dengan melihat seberapa besar *variance* yang dapat dijelaskan dan untuk mengetahui signifikansi dari *P-value*.

5.4.3 Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi model pengukuran ini dilaksanakan untuk menilai reabilitas dan validitas dari indikator indikator pembentuk konstruk. Pada penelitian ini evaluasi *outer model* yang digunakan merupakan model reflektif dan formatif. Menurut Latan dan Ghozali (2017) evaluasi model reflektif meliputi *indicator reliability*, *internal consistency reability*, *convergent validity* dan *discriminat validity*. Pada evaluasi model formatif dilakukan dengan melihat *indicator reability* dan *collinearity*.

Evaluasi *outer model* dalam pengukuran formatif akan mengevaluasi *indicator reability* melalui *significant weight* dan *collinearity* melalui VIF. Variabel dalam penelitian ini untuk pengukuran formatif terdapat variabel motivasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Analisis pada tahap ini digunakan untuk melihat reabilitas indikator dan melihat ada tidaknya kolinearitas pada indikator yang digunakan pada penelitian. Syarat untuk *indicator reability* pada *significant weight* yakni nilai *P value* harus <0.05 . Evaluasi kedua yakni evaluasi *collinearity* melalui VIF. Syarat nilai VIF agar terbebas dari masalah kolinearitas adalah $<3,3$. Dilihat pada Tabel 13 bahwa tiap indikator memiliki nilai VIF kurang dari 3,3. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak terjadi masalah kolinearitas.

Tabel 13. *Indicator weight* Model Formatif di PT.RI

	X1	X2	X3	Y1	VIF	P value
X1.1	(0.487)	0	0	0	1.137	<0.001
X1.2	(0.424)	0	0	0	1.001	<0.001
X1.3	(0.468)	0	0	0	1.138	<0.001
X3.1	0	0	(0.503)	0	1.115	<0.001
X3.2	0	0	(0.352)	0	1.040	<0.001
X3.3	0	0	(0.506)	0	1.139	<0.001
Y1.1	0	0	0	(0.400)	1.410	<0.001
Y1.2	0	0	0	(0.302)	1.194	0.002
Y1.3	0	0	0	(0.345)	1.286	<0.001
Y1.4	0	0	0	(0.283)	1.285	0.004
Y1.5	0	0	0	(0.274)	1.272	0.005

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Model pengukuran reflektif dapat dievaluasi dalam empat tahap pertama, melihat evaluasi *indicator reliability*, melihat evaluasi *internal consistency reliability*, mengevaluasi *convergent validity* dan mengevaluasi *discriminant*

validity (Latan & Ghozali, 2017). Variabel dalam penelitian ini untuk pengukuran reflektif adalah variabel disiplin kerja. Tahap pertama yakni melihat evaluasi *indicator reliability* yaitu besarnya variansi dari indikator item untuk menjelaskan konstruk laten yang dilihat dengan parameter nilai *loading factor* minimal lebih dari 0,7 dan memiliki P value yang signifikan yakni <0.05 .

Tabel 17. *Indicator Loading* dan *Cross Loading* Variabel Disiplin di PT. RI

Disiplin	X1	X2	X3	Y1	P value	Keterangan
Disiplin Preventif	-0.210	(0.741)	0.235	-0.045	<0.001	Reliabel
Disiplin Korektif	0.210	(0.741)	-0.235	0.045	<0.001	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Pada Tabel 17 nilai *loading factor* menunjukkan bahwa setiap indikator disiplin kerja (X2) memiliki nilai lebih dari 0,7. Nilai P-value pada tiap indikator juga menunjukkan nilai $<0,001$ sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator telah memenuhi syarat nilai *indicator reliability* yang reliabel.

Tahap selanjutnya adalah melihat hasil analisis reabilitas konstruk yang diukur oleh nilai *composite reability*, nilai *average variance extracted* (AVE). Nilai *composite reliability* memiliki ketentuan yakni minimum lebih dari sama dengan 0,7. Pada Tabel 18 terlihat bahwa nilai *composite reliability* untuk konstruk reflektif pada variabel disiplin kerja (X2) menunjukkan nilai 0,708. Hal ini menunjukkan bahwa variabel disiplin sudah reliabel sebagai instrumen penelitian karena nilainya $>0,7$. Evaluasi selanjutnya melihat nilai AVE yang memiliki ketentuan $>0,5$ agar menunjukkan hasil *convergent validity* yang baik. Berdasarkan Tabel 18 nilai AVE pada variabel disiplin kerja dapat dikatakan valid karena menunjukkan nilai 0.548. Nilai AVE direkomendasikan harus $>0,50$ yang memiliki arti 50% atau lebih variansi dari indikator dapat dijelaskan (Latan & Ghozali, 2017).

Tabel 18. Nilai *Composite Reliability*, AVE di PT.RI

	X2
Composite reability	0.708
Average variance extraced (AVE)	0.548

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Tahapan terakhir dari evaluasi *outer model* reflektif yakni melihat *discriminat validity*. Pada Tabel 19 terlihat bahwa nilai yang berada dalam kurung merupakan indikator dari variabel sedangkan nilai yang tidak memiliki tanda kurung merupakan nilai korelasi indikator lainnya. Pada Tabel 19 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* tidak melebihi nilai *indicator loading*, sehingga indikator tersebut dikatakan valid. Kedua, evaluasi dari *discriminat validity* adalah melihat akar AVE. Berdasarkan hasil output pada Tabel 19 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk sehingga menunjukkan validitas diskriminasi yang baik.

Tabel 19. Nilai *Correlation among latent variable with square roots of AVEs* di PT.RI

	X1	X2	X3	Y1
X1	(0.724)	0.419	0.447	0.606
X2	0.419	(0.741)	0.387	0.572
X3	0.447	0.387	(0.726)	0.524
Y1	0.606	0.572	0.524	(0.617)

Sumber : Data Primer diolah (2018)

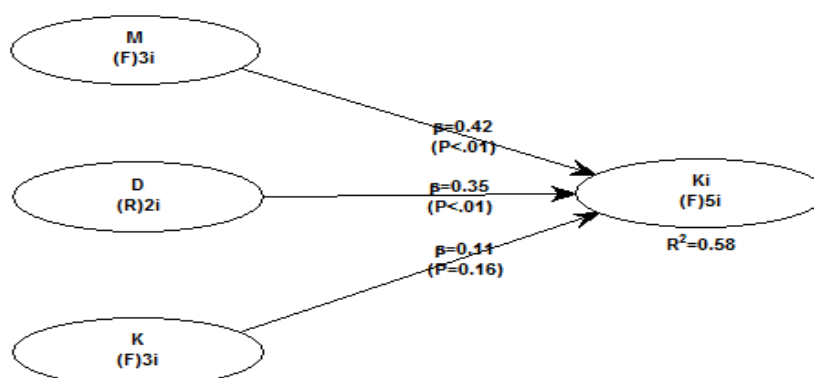
5.4.4 Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi *inner model* atau evaluasi model struktural dinilai dengan melihat pengaruh nilai signifikansi pada nilai R-Square, Full Collinearity VIF, Q-Square, Effect Size (f^2) dan Goodness of fit (GoF). Pada tahap evaluasi inner model bertujuan untuk melihat hubungan antar variabel yang terdapat dalam model. Berikut penjelasannya mengenai evaluasi *inner model*.

a. Koefisien jalur dengan signifikansi

Pada Gambar 5 menunjukkan bahwa koefisien jalur pada konstruk tidak semua berpengaruh positif dan signifikan. Koefisien jalur (X1) motivasi terhadap (Y1) kinerja karyawan berpengaruh secara nyata dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,42 dan memiliki signifikansi pada $p\text{-value} < 0,01$. Sehingga variabel motivasi (X1) dapat disimpulkan bahwa 0,42 atau 42% menunjukkan motivasi berkontribusi dan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur (X2) disiplin kerja berkontribusi dan berpengaruh nyata terhadap (Y1) kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,35 atau 35% dengan nilai $p\text{-value} < 0,01$. Sedangkan dalam penelitian ini untuk variabel (X3) komitmen

berpengaruh tidak nyata terhadap terhadap variabel (Y1) kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur 0,11 dengan p-value $p=0,16$.



Gambar 5. Diagram koefisien jalur dan p-value

Sumber : Data Primer diolah (2018)

b. *R-Square*

Pada Tabel 20 nilai *R-square* untuk variabel (Y1) kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 0,582 yang memiliki arti bahwa kontribusi variabel motivasi (X1), disiplin kerja (X2) dan komitmen organisasi (X3) terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 58,2% dan sisanya 41,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Nilai *R-squares* atau Adjusted R^2 0.70, 0.45 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, *moderate* dan lemah (Latan & Ghazali, 2017). Semakin besar nilai ini menunjukkan bahwa prediktor model semakin baik dalam menjelaskan *variance*. Pada penelitian nilai *R-square* masuk dalam kategori *moderate*.

Tabel 20. Nilai *R-Square*, *Full collinearity VIF* dan *Q-Square* di PT.RI

	X1	X2	X3	Y1
R- Square				0.582
Full collin VIF	1.655	1.521	1.448	2.134
Q-Square				0.543
Effect Size (f^2)	0.291	0.224	0.068	

Sumber : Data Primer diolah (2018)

c. *Full Collinearity VIF*

Kriteria ideal untuk nilai *full collin VIF* adalah kurang dari 3,3. Berdasarkan Tabel 20 *terlampir* setiap indikator telah memenuhi kriteria full collin VIF yakni pada variabel motivasi (X1) memiliki nilai sebesar 1,655; disiplin kerja (X2) sebesar 1.521; komitmen organisasi (X3) sebesar 1,448; kinerja karyawan (Y1)

sebesar 2.134. Nilai *Full collin* VIF menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini terbebas dari masalah kolinearitas.

d. *Q-Squared*

Nilai Q-square digunakan untuk melihat validitas relevansi dan prediktif dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Terdapat dua kriteria Q-squared yaitu $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Terdapat kriteria q^2 *predictive relevance* ≥ 0.02 ; ≥ 0.15 ; ≥ 0.35 (lemah, moderate dan kuat). Pada tabel 20 *terlampir* menunjukkan bahwa nilai *Q-square* variabel kinerja karyawan (Y1) sebesar 0,582 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* yang kuat.

e. *Effect size* (f^2)

Hasil analisis selanjutnya melihat nilai *effect size* untuk mengetahui besarnya proporsi *variance* variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Latan dan Gozali (2017) menyatakan bahwa kriteria nilai *effect size* pada SEM-PLS yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil, 0,15 memiliki pengaruh menengah dan 0,35 memiliki pengaruh besar. Berdasarkan Tabel 20 *terlampir* variabel motivasi (X1) memiliki pengaruh menengah terhadap variabel kinerja karyawan (Y1) dengan nilai *effect size* 0.291. variabel disiplin kerja (X2) memiliki nilai *effect size* sebesar 0.224 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh menengah terhadap variabel kinerja karyawan (Y1). Nilai *effect size* variabel komitmen (X3) dikategorikan memiliki pengaruh menengah terhadap variabel kinerja karyawan (Y1).

f. *Goodness of Fit* (GoF)

Tahap terakhir dari evaluasi model struktural *inner model* adalah mengevaluasi *goodness of fit* model. Evaluasi *goodness of fit* dilakukan dengan melihat tiga indikator yakni *average path coefficient* (APC), *average R-Squared* (ARS) dan *average block variance inflation factor* (AVIF). Pada Tabel 21 menunjukkan bahwa nilai APC sebesar 0,296; ARS sebesar 0,582; dengan *p-value* $< 0,001$; dan nilai AVIF 2,118. Kriteria untuk APC dan ARS pada suatu model adalah *p-value* $< 0,05$ dan kriteria nilai untuk AVIF $< 3,3$ sehingga data pada tabel 21 menunjukkan bahwa *goodness of fit* model telah terpenuhi. Nilai GoF sebesar

0,537 yang berarti bahwa tingkat *goodness of fit* model besar melebihi ketentuan maksimal untuk GoF yaitu $\geq 0,36$. Analisa tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dianggap layak.

Tabel 21. Nilai *average path coefficient* (APC), *average R-Squared* (ARS) dan *average block varaince inflation factor* (AVIF) dan *goodness of fit* (GoF) di PT.RI

	Nilai	P-value
Average path coefficient (APC)	0,296	P<0,001
Average R-Squared (ARS)	0,582	P<0.001
Average block varaince inflation factor (AVIF)	2,118	
Goodness of fit (GoF)	0,537	

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan di PT. RI. Masing-masing variabel memiliki dua sampai lima indikator pengukuran dalam penelitian. Hasil analisis data pada penelitian menunjukkan bahwa terdapat satu variabel yang hipotesis yang tidak diterima.

Tabel 22. Nilai Koefisien Jalur dan P-value di PT.RI

Korelasi Jalur	Koefisiensi Jalur	P-value	Keterangan
Motivasi → Kinerja	0,42	<0,01	Terima H ₁
Disiplin → Kinerja	0,35	<0,01	Terima H ₁
Komitmen → Kinerja	0,11	0,16	Terima H ₀

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Pada Tabel 22 menunjukkan bahwa yang memiliki pengaruh positif dan signifikan hanya variabel motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang memiliki nilai *p-value* <0.05 sedangkan untuk variabel komitmen organisasi menolak H₁ dan menerima H₀ sehingga dalam penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh tidak nyata terhadap kinerja karyawan. Berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel.

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis koefisiensi jalur dan *p-value* pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan atau hipotesis pertama diterima.

Hal ini ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,42 dan *p-value* sebesar kurang dari 0,05. Hal tersebut juga selaras dengan penelitian dari Rajaguguk (2016) yang menyatakan bahwa adanya motivasi memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi bentuk motivasi yang diberikan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ada. Motivasi memberikan semangat yang dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga untuk kedepannya dapat memiliki tingkat kerja yang tinggi.

Berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditetapkan yakni indikator *existence needs* atau kebutuhan fisiologis mencakup pemenuhan kebutuhan sehari-hari, *related needs* atau kebutuhan keterhubungan dengan rekan kerja lainnya, *growth needs* atau kebutuhan pertumbuhan meningkatkan kemampuan pribadi. Diketahui dari statistik deskriptif indikator penelitian pada Tabel 10 menyatakan bahwa karyawan memiliki motivasi dengan indikator tersebut dengan rata-rata nilai 4,20.

Hasil penelitian di lapang menunjukkan bahwa karyawan PT. RI bahwa motivasi merupakan hal mendasar untuk bisa bekerja di perusahaan tersebut. Latar belakang yang dimiliki oleh beberapa karyawan menjadi hal yang mendasar ketika mereka ingin bekerja di perusahaan pupuk organik tersebut. PT. RI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang hulu sehingga banyak karyawan yang bekerja di bagian produksi ialah pekerja kasar. Latar belakang untuk mencukupi kebutuhan keseharian menjadi salah satu faktor utama yang harus dipenuhi.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian ini hasil analisis koefisiensi jalur dan *p-value* pada penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh nyata kinerja karyawan atau hipotesis pertama diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,35 dan *p-value* sebesar $<0,01$. Hal tersebut juga selaras dengan penelitian dari Ayer, Pangemanan, & Rori (2016) yang menyatakan bahwa besarnya tingkat kedisiplinan seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan yang sangat tinggi. Artinya setiap ada peningkatan disiplin kerja (X2) seperti selalu datang dan pulang tepat waktu, mengikuti tata tertib dan peraturan yang berlaku serta bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan

maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila ada penurunan disiplin kerja (X2) maka kinerja pegawai akan semakin menurun.

Berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditetapkan yakni indikator disiplin preverentif dan korektif. Disiplin preverentif dimaksudkan bahwa karyawan harus mengetahui dan memahami peraturan yang diberlakukan di perusahaan sedangkan disiplin korektif merupakan usaha memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat. Diketahui dari statistik deskriptif indikator penelitian pada Tabel 10 menyatakan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja dengan indikator tersebut dengan rata-rata nilai 4,23. Berdasarkan jawaban dari hasil kuesioner tersebut karyawan setuju akan pernyataan “Saya merasa telah mematuhi segala peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan” dan “Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki kesalahannya”. Namun, jawaban dari pernyataan tersebut kurang sesuai dengan hasil observasi lapang.

Hasil analisa dilapang juga menunjukkan adanya tingkat kedisiplinan yang perlu diperhatikan. Pada koefisien jalur besarnya disiplin kerja ditunjukan dengan nilai 0,35% yang artinya relatif kecil. Keadaan lapang juga melihat bahwa masih ada beberapa karyawan yang kurang memperhatikan kedisiplinan dalam bekerja. Terlihat dari kehadiran, pelaksanaan tata tertib atau prosedur yang belum dipatuhi. Maka dari itu dalam proses produksi masih ditemui beberapa karyawan yang tidak mentaati peraturan dalam berpakaian dan pengolahan produksi. Sehingga pernah terjadi beberapa takaran atau prosedur dalam pengolahan pupuk organik yang sudah ditentukan oleh perusahaan tetapi karyawan masih belum mematuhi.

c. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh tidak nyata terhadap variabel kinerja karyawan pada penelitian ini. Nilai koefisien jalur yang didapat dari hasil analisis sebesar 0,11 dan *p-value* = 0,16. Padahal idealnya nilai *p-value* harus kurang dari 0,05. Hal inilah yang menyebabkan variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan. Hasil analisa di lapang menunjukkan bahwa karyawan di PT.RI masih belum memiliki rasa percaya dan setia sehingga membuat mereka memiliki

komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini bisa disebabkan karena para karyawan PT. RI masih memiliki kinerja yang rendah. Hal tersebut juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rajaguguk (2016) yang menyatakan bahwa dalam penelitiannya komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan kondisi *rill* sumber daya manusia pada perusahaan tersebut tingkat kinerja rendah sehingga karyawan belum memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Kinerja karyawan di PT. RI didapati masih belum disiplin dalam bekerja, hal tersebut ditunjukkan dari jumlah kehadiran serta dinyatakan bahwa jika ada kegiatan di sekitar perusahaan tersebut beberapa karyawan memilih tidak masuk kerja dan lebih memilih untuk hadir dalam kegiatan adat disekitarnya, permasalahan berikutnya pernah terjadi bahwa hasil produksi pupuk organik tidak sesuai standar yang diberlakukan sehingga perusahaan harus mengulang proses produksi. Berdasarkan hasil survei lapang para karyawan menyatakan bahwa motivasi mereka untuk bekerja hanya sebagai pemenuhan kebutuhan. Hal tersebut juga mempengaruhi komitmen mereka dalam bekerja. Beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan sudah memberikan upaya untuk menanggulangi setiap permasalahan yang terjadi tetapi masih belum bisa diharapkan dengan baik.
2. Karyawan di PT.RI memiliki pengaruh motivasi sebesar 42% dengan p-value $<0,001$. Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.RI sebesar 35% dengan p-value $<0,001$ sedangkan untuk komitmen kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukan dengan nilai koefisien jalur sebesar 11% dengan p-value 0,16. Hal ini disebabkan kondisi *rill* sumber daya manusia pada perusahaan tersebut tingkat kinerja rendah sehingga karyawan belum memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

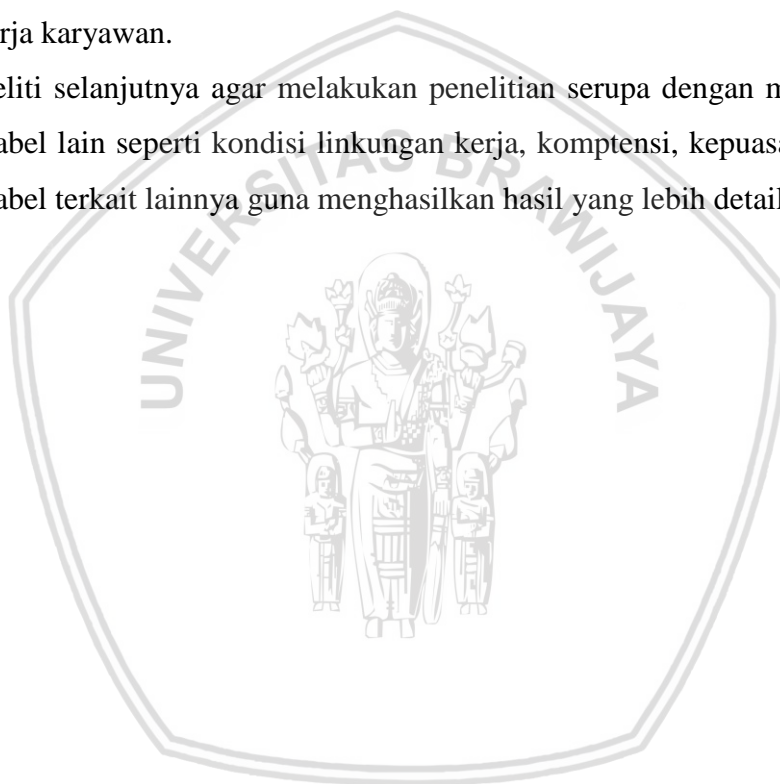
6.2 Saran

Setelah melakukan penelitian di PT.RI dan mengetahui kondisi lapang yang sebenarnya terdapat beberapa saran yang perlu diberikan terhadap perusahaan. Saran yang diberikan diharapkan membantu PT.RI dalam meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Perusahaan lebih meningkatkan evaluasi dan penilaian kinerja kepada karyawan secara berkala agar perusahaan bisa mengevaluasi hasil dari kinerja

karyawannya dan lebih mudah menganalisis kendala yang dialami oleh karyawan.

2. Perusahaan perlu memberikan pengarahan serta bimbingan setiap bulannya secara berkala mengenai aturan dan standar apa saja yang diperlukan dalam proses produksi khususnya. Hal tersebut bertujuan agar karyawan lebih memahami dalam proses produksi atau penggunaan alat-alat selama pekerjaan berlangsung.
3. Pemberian apresiasi akan prestasi kerja dibutuhkan untuk meningkatkan komitmen dan motivasi kerja karyawan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian serupa dengan menggunakan variabel lain seperti kondisi lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja atau variabel terkait lainnya guna menghasilkan hasil yang lebih detail.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asthu, Agita Arrasy. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Perawat Pada RSUD Bandung*. Bogor: Skripsi Pascasarjana Institut Pertanian Bogor
- Ayer, J. E., Pangemanan, L. R., & Rori, Y. P. (2016). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Surakarta*. *Agri-SosioEkonomi*, Vol. 12 No 3A.
- Bacal, R. (2004). *Manager's Guide to Performance Reviews*. New York: McGraw-Hill.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bestari, M. P. (2011). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Indosat Cabang Malang*. Malang: Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Budiharjo, C. (2008). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada*. Semarang: Skripsi .
- E. K. Case, & C. R. Fair. 2007. *Prinsip-prinsip ekonomi Edisi 8 Jilid 1* (hal. Hal 166-167). Jakarta: Erlangga.
- Dipang, L. (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado*. *EMBA*, Vol. 1 No. 3 : 1080-1088.
- Dwiastuti, R. 2012. *Modul Metode Penelitian Sosial*. Malang: UB Press.
- Gama, I. G. Made. Oktaviani, Rina. Rifin, Amzul. (2016). *Analisis Kepuasan Petani Terhadap Penggunaan Pupuk Organik Pada Tanaman Padi*. *Jurnal Agro Ekonomi*. Vol 34 No 2.
- Gibson, James L. *et al.* (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, e. a. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition: Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan, M. (2007). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Jaya, I. G., & Sumertajaya, I. M. (2008). *Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square*. *Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika*, 118–132.

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Kharisma Putra Utama Offset.
- Koontz, H. (1990). *Management*. Jakarta: Jilid II Erlangga.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2017). *Partial Least Square: Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0 (Third Edit)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Lingga, P dan Marsono. 2002. *Petunjuk Penggunaan Pupuk*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A. A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdarya.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdarya.
- Mardiana, T. (2004). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik dan Pengalaman Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *Telaah Bisnis*, Volume 5, No 2, Desember 2004 hal 175-192. ISSN 1411-6375.
- Margareta, S. (2013). *Hubungan Pelaksanaan Sistem Kearsipan dengan Efektivitas Pengambilan Keputusan Pimpinan*. Bandung: Skripsi. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Musnamar, E. I. (2003). *Pupuk Organik Padat*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Nasution. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Petrokimia Gresik. (2012). Dipetik Desember 21, 2017, dari <http://www.petrokimia-gresik.com/Pupuk/Petroganik.Petronik>
- Peraturan Menteri Pertanian. No.2/Pert/Hk.060/2/2006 tentang Pupuk Organik.
- Pupuk Indonesia. (2017, Mei 22). Dipetik Desember 16, 2017, dari <http://pupuk-indonesia.com/id/berita/upaya-industri-pupuk-untuk-mendukung-ketahanan-pangan>
- Rajaguguk, P. (2016). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Ecodemica*, Vol. IV No.1 April.
- Rego, A., & E, C. (2008). Workplace Spirituality and Organizational Commitment: an Emperical Study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 1. pp. 53-75.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rozalia, N. A. (2015). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Saraswati R. 2012. *Teknologi pupuk hayati untuk efisiensi pemupukan dan keberlanjutan sistem produksi pertanian*. Bogor. Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Sumberdaya Lahan Pertanian. hlm. 727-738.

- Sarjono, H., & Julianita, W. (2015). *Structural Equation Modeling (SEM), Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Simanungkalit, R. D., D, S., W, H., R, S., & D A, S. (2006). *Pupuk Organik dan Pupuk Hayati*. Bogor: Balai Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tetuko, Gigih Satrya. 2017. *Pengaruh Motivasi, Insentif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Petrosida Gresik*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol 06 No 1.
- Undang – undang Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil.
- Waris, Abdul dan Anwar P, B. 2015. *Pengaruh Training, Kopetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja di PT. Asuransi Bangun Askrida*. Elseiver Prosedia-Social and Behavioral Sciences 211(2015)1240-1251.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta. PT. Grafindo Persada cetakan ke-3.
- Widodo. (2000). *Dalam Pupuk yang Akrab Lingkungan dalam Majalah Komoditas Edisi Khusus* (hal. Tahun II, 3–26 Januari 2000).
- Wijayanto. (2008). *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8: Konsep & Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



Lampiran 1

DOKUMENTASI



Pabrik PT.RI



Karyawan dalam proses produksi



Proses pengepakan pupuk



Pengolahan kotoran sapi dan ayam



Pengambilan gaji karyawan
Borongan



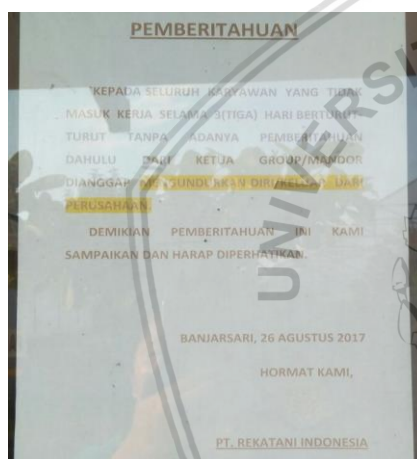
Karyawan uji laboratorium sampel
pupuk organik



Kebun percobaan pupuk organik



Pengisian kuesioner oleh karyawan



Pengumuman karyawan mengenai kehadiran



Himbauan secara tertulis

Lampiran 2

HASIL TABULASI DATA

	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X3.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
1	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
6	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
7	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
8	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
9	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
10	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
11	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
12	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
13	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
24	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
25	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
29	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
32	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
33	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
34	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
35	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
36	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
37	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
38	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
41	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
42	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
43	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
44	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
45	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
46	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
47	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5

48	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
49	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
50	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
51	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
52	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
53	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
54	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
55	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
56	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
57	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
58	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
59	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
60	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
61	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
64	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
66	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
67	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
68	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
70	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
76	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5
79	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4



Lampiran 3

EVALUASI MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)

- REFLEKTIF

INDICATOR REABILITY –LOADING FACTOR

WarpPLS 5.0 - Indicator loadings and cross-loadings: View combined loadings and cross-loadings

	M	D	K	Ki	Type (as defined)	SE	P value
X1.11	(0.765)	-0.333	0.355	-0.057	Formative	0.089	<0.001
X1.21	(0.667)	0.426	-0.137	-0.163	Formative	0.091	<0.001
X1.31	(0.736)	-0.040	-0.245	0.208	Formative	0.089	<0.001
X2.11	-0.210	(0.741)	0.235	-0.045	Reflective	0.089	<0.001
X2.21	0.210	(0.741)	-0.235	0.045	Reflective	0.089	<0.001
X3.11	-0.251	-0.018	(0.795)	0.000	Formative	0.088	<0.001
X3.21	-0.033	0.333	(0.554)	0.084	Formative	0.094	<0.001
X3.31	0.272	-0.213	(0.800)	-0.059	Formative	0.088	<0.001
Y1.11	0.090	-0.055	-0.283	(0.762)	Formative	0.089	<0.001
Y1.21	0.047	-0.185	0.427	(0.575)	Formative	0.094	<0.001
Y1.31	-0.360	0.282	0.018	(0.656)	Formative	0.092	<0.001
Y1.41	-0.158	0.113	0.174	(0.538)	Formative	0.095	<0.001
Y1.51	0.432	-0.188	-0.259	(0.521)	Formative	0.095	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

INTERNAL CONSISTENCY RELIABILITY-COMPOSITE RELIABILITY

WarpPLS 5.0 - Latent variable coefficients

	M	D	K	Ki
R-squared				0.582
Adj. R-squared				0.566
Composite reliab.	0.767	0.708	0.765	0.751
Cronbach's alpha	0.545	0.177	0.539	0.585
Avg. var. extrac.	0.524	0.548	0.526	0.381
Full collin. VIF	1.655	1.521	1.448	2.134
Q-squared				0.543
Min	-3.395	-3.596	-4.036	-4.150
Max	2.115	1.858	1.992	2.505
Median	0.226	0.488	-0.045	-0.033
Mode	-0.584	-0.869	-0.696	-0.823
Skewness	-0.738	-0.096	-0.849	-0.700
Exc. kurtosis	1.819	0.802	3.102	3.326
Unimodal-RS	Yes	Yes	Yes	Yes
Unimodal-KMV	Yes	Yes	Yes	Yes
Normal-JB	No	Yes	No	No
Normal-RJB	No	Yes	No	No
Histogram	View	View	View	View

Notes: Unimodal-RS = Rohatgi-Székely test of unimodality; Unimodal-KMV = Klaassen-Mokveld-van Es test of unimodality; Normal-JB = Jarque-Bera test of normality; Normal-RJB = robust Jarque-Bera test of normality; click on "View" cell to see corresponding histogram.

CONVERGENT VALIDITY – AVERAGE VARIANCE EXTRACED AVE

WarpPLS 5.0 - Latent variable coefficients

	M	D	K	Ki
R-squared				0.582
Adj. R-squared				0.566
Composite reliab.	0.767	0.708	0.765	0.751
Cronbach's alpha	0.545	0.177	0.539	0.585
Avg. var. extrac.	0.524	0.548	0.526	0.381
Full collin. VIF	1.655	1.521	1.448	2.134
Q-squared				0.543
Min	-3.395	-3.596	-4.036	-4.150
Max	2.115	1.858	1.992	2.505
Median	0.226	0.488	-0.045	-0.033
Mode	-0.584	-0.869	-0.696	-0.823
Skewness	-0.738	-0.096	-0.849	-0.700
Exc. kurtosis	1.819	0.802	3.102	3.326
Unimodal-RS	Yes	Yes	Yes	Yes
Unimodal-KMV	Yes	Yes	Yes	Yes
Normal-JB	No	Yes	No	No
Normal-RJB	No	Yes	No	No
Histogram	View	View	View	View

Notes: Unimodal-RS = Rohatgi-Székely test of unimodality; Unimodal-KMV = Klaassen-Mokveld-van Es test of unimodality; Normal-JB = Jarque-Bera test of normality; Normal-RJB = robust Jarque-Bera test of normality; click on "View" cell to see corresponding histogram.

DISCRIMINAT VALIDITY – AKAR KUADRAT AVE > KORELASI ANTAR KONSTRUK

WarpPLS 5.0 - Correlations among latent variables and errors: View correlations among latent variables with sq. rts. of AVEs

Close Help

Correlations among I.vs. with sq. rts. of AVEs

	M	D	K	Ki
M	(0.724)	0.419	0.447	0.606
D	0.419	(0.741)	0.387	0.572
K	0.447	0.387	(0.726)	0.524
Ki	0.606	0.572	0.524	(0.617)

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

P values for correlations

	M	D	K	Ki
M	1.000	<0.001	<0.001	<0.001
D	<0.001	1.000	<0.001	<0.001
K	<0.001	<0.001	1.000	<0.001
Ki	<0.001	<0.001	<0.001	1.000

- **FORMATIF**

INDICATOR WEIGHT – SIGNIFICANT WEIGHT P-VALUE <0.05 = 5%

COLLINEARITY – VIF & TOLERANCE

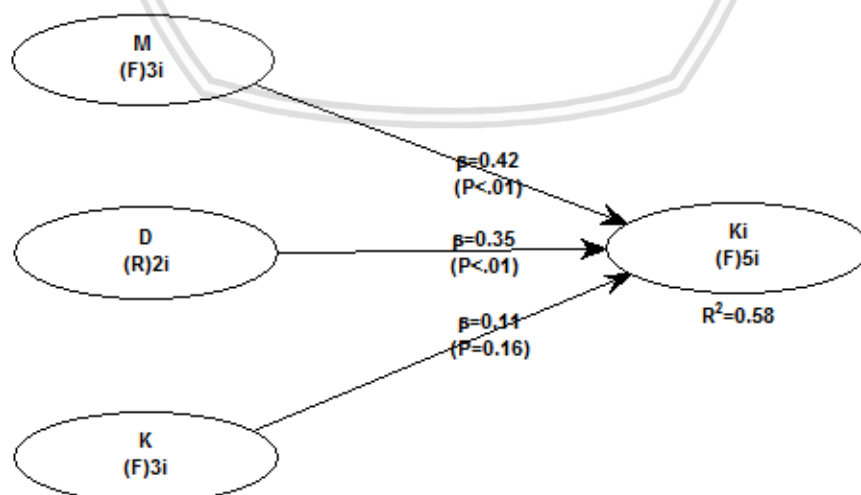
WarpPLS 5.0 - Indicator weights

	M	D	K	Ki	Type (as defined)	SE	P value	VIF	WLS	ES
X1.11	(0.487)	0.000	0.000	0.000	Formative	0.096	<0.001	1.191	1	0.372
X1.21	(0.424)	0.000	0.000	0.000	Formative	0.098	<0.001	1.108	1	0.283
X1.31	(0.468)	0.000	0.000	0.000	Formative	0.097	<0.001	1.165	1	0.344
X2.11	0.000	(0.675)	0.000	0.000	Reflective	0.091	<0.001	1.009	1	0.500
X2.21	0.000	(0.675)	0.000	0.000	Reflective	0.091	<0.001	1.009	1	0.500
X3.11	0.000	0.000	(0.503)	0.000	Formative	0.096	<0.001	1.258	1	0.400
X3.21	0.000	0.000	(0.352)	0.000	Formative	0.100	<0.001	1.060	1	0.195
X3.31	0.000	0.000	(0.506)	0.000	Formative	0.096	<0.001	1.263	1	0.405
Y1.11	0.000	0.000	0.000	(0.400)	Formative	0.099	<0.001	1.415	1	0.305
Y1.21	0.000	0.000	0.000	(0.302)	Formative	0.102	0.002	1.193	1	0.174
Y1.31	0.000	0.000	0.000	(0.345)	Formative	0.101	<0.001	1.276	1	0.226
Y1.41	0.000	0.000	0.000	(0.283)	Formative	0.103	0.004	1.174	1	0.152
Y1.51	0.000	0.000	0.000	(0.274)	Formative	0.103	0.005	1.232	1	0.143

Notes: P values < 0.05 and VIFs < 2.5 are desirable for formative indicators; VIF = indicator variance inflation factor; WLS = indicator weight-loading sign (-1 = Simpson's paradox in I.v.); ES = indicator effect size.

EVALUASI MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)

KOEF. JALUR DAN SIGNIFIKANSI



WarpPLS 5.0 - Path coefficients and P values

Close Help

Path coefficients

	M	D	K	Ki
M				
D				
K				
Ki	0.424	0.354	0.108	

P values

	M	D	K	Ki
M				
D				
K				
Ki	<0.001	<0.001	0.160	

R- SQUARE, FULL. COLLIN, Q SQUARE & EFFECT SIZE

WarpPLS 5.0 - Latent variable coefficients

Close Help

	M	D	K	Ki
R-squared				0.582
Adj. R-squared				0.566
Composite reliab.	0.767	0.708	0.765	0.751
Cronbach's alpha	0.545	0.177	0.539	0.585
Avg. var. extrac.	0.524	0.548	0.526	0.381
Full collin. VIF	1.655	1.521	1.448	2.134
Q-squared				0.543
Min	-3.395	-3.596	-4.036	-4.150
Max	2.115	1.858	1.992	2.505
Median	0.226	0.488	-0.045	-0.033
Mode	-0.584	-0.869	-0.696	-0.823
Skewness	-0.738	-0.096	-0.849	-0.700
Exc. kurtosis	1.819	0.802	3.102	3.326
Unimodal-RS	Yes	Yes	Yes	Yes
Unimodal-KMV	Yes	Yes	Yes	Yes
Normal-JB	No	Yes	No	No
Normal-RJB	No	Yes	No	No
Histogram	View	View	View	View

Notes: Unimodal-RS = Rohatgi-Székely test of unimodality; Unimodal-KMV = Klaassen-Mokveld-van Es test of unimodality; Normal-JB = Jarque-Bera test of normality; Normal-RJB = robust Jarque-Bera test of normality; click on "View" cell to see corresponding histogram.

WarpPLS 5.0 - Standard errors and effect sizes for path coefficients

Close Help

Standard errors for path coefficients

	M	D	K	Ki
M				
D				
K				
Ki	0.098	0.100	0.108	

Effect sizes for path coefficients

	M	D	K	Ki
M				
D				
K				
Ki	0.291	0.224	0.068	

GOODNESS OF FIT (GoF)

WarpPLS 5.0 - General SEM analysis results

Close Help

Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.296, P=0.001
 Average R-squared (ARS)=0.582, P<0.001
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.566, P<0.001
 Average block VIF (AVIF)=2.118, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.689, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.537, small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36
 Simpson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1
 R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7

General model elements

Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation
 Outer model analysis algorithm: PLS Regression
 Default inner model analysis algorithm: Warp3
 Multiple inner model analysis algorithms used? No

Lampiran 4

Tabel 4. Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Kriteria	Parameter	Rate of Thumb
Indicator Reliability	<i>Loading factor</i>	>0,70 untuk <i>confirmatory research</i>
Internal Consistency Reliability	<i>Composite Reliability</i>	>0,70 untuk <i>confirmatory research</i>
Convergent Validity	<i>Average Variance Extraced</i>	>0,50 untuk <i>confirmatory research</i>
Discriminat Validity	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten	Akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk laten

Sumber : (Latan & Ghazali, 2017)

Tabel 5. Evaluasi Model Pengukuran Formatif

Kriteria	Parameter	Rate of Thumb
Indicator Reliability	<i>Significant weight</i>	P-value <0,10 (level=10%) P-value <0,05 (level=5%) P-value <0,01 (level=1%)
Collinearity	VIF dan Tolerance	VIF < 5 atau 3,3 Tolerance > 0,20 atau >0,30

Sumber : (Latan & Ghazali, 2017)

Tabel 10. Hasil analisa statistik deskriptif di PT.RI

	Item	Mean	Min	Max
X1	Motivasi	4,20	2	5
X1.1	Eksistensi	4	2	5
X1.2	Keterhubungan	4,38	3	5
X1.3	Pertumbuhan	4,23	3	5
X2	Disiplin Kerja	4,23	3	5
X2.1	Preventif	4,25	3	5
X2.2	Korektif	4,22	3	5
X3	Komitmen	4,24	3	5
X3.1	Afektif Komitmen	4,26	3	5
X3.2	<i>Continue</i> Komitmen	4,18	2	5
X3.3	<i>Normative</i> Komitmen	4,27	3	5
Y1	Kinerja Karyawan	4,22	3	5
Y1.1	Kuantitas	4,18	3	5

Y1.2	Kualitas	4,31	3	5
Y1.3	Ketepatan Waktu	4,21	3	5
Y1.4	Kehadiran	4,31	3	5
Y1.5	Kerjasama	4,25	3	5

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Tabel 14. *Indicator weight* Model Formatif Variabel Motivasi di PT.RI

Motivasi	X1	X2	X3	Y1	VIF	P value
Eksistensi	(0.487)	0	0	0	1.137	<0.001
Relasi	(0.424)	0	0	0	1.001	<0.001
Pertumbuhan	(0.468)	0	0	0	1.138	<0.001

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Tabel 15. *Indicator weight* Model Formatif Variabel Komitmen di PT.RI

Komitmen	X1	X2	X3	Y1	VIF	P value
Afektif	0	0	(0.503)	0	1.115	<0.001
Berkelanjutan	0	0	(0.352)	0	1.040	<0.001
Normatif	0	0	(0.506)	0	1.139	<0.001

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Tabel 16. *Indicator weight* Model Formatif Variabel Kinerja di PT.RI

Kinerja	X1	X2	X3	Y1	VIF	P value
Kuantitas	0	0	0	(0.400)	1.410	<0.001
keluaran	0	0	0	(0.302)	1.194	0.002
Kualitas	0	0	0	(0.345)	1.286	<0.001
keluaran	0	0	0	(0.283)	1.285	0.004
Ketepatan Waktu	0	0	0	(0.274)	1.272	0.005
Kehadiran	0	0	0			
Kerjasama	0	0	0			

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Tabel 23. Evaluasi model struktural (*inner model*)

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-Square</i> atau <i>Adjusted R²</i>	$\leq 0,70$, $\leq 0,45$ dan $\leq 0,25$ menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
<i>Effect Size (f²)</i>	$\geq 0,02$, $\geq 0,15$ dan $\geq 0,35$ (kecil, menengah dan besar)
<i>Q² preieective relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>
<i>q² predictive relevance</i>	$\geq 0,02$, $\geq 0,15$ dan $\geq 0,35$ (lemah, moderate dan kuat)
APC, ARS dan AARS	p-value $\leq 0,05$
AVIF dan AFVIF	$\leq 3,3$ namun nilai ≤ 5 masih dapat dipercaya
Goodness Tenenhaus	$\geq 0,10$, $\geq 0,25$ dan $\geq 0,36$ (kecil, menengah dan besar)
Signifikansi (two-tailed)	P-value 0,10 (significance level = 10%), p-value 0,05 (significance level = 5%) dan p-value 0,01 (significance level = 1%)
SPR	Idealnya = 1, namun nilai $\geq 0,7$ masih dapat diterima
RSCR	Idealnya = 1, namun nilai $\geq 0,7$ masih dapat diterima
SSR	Harus $\geq 0,7$
NLBCDR	Harus $\geq 0,7$

Sumber : (Latan & Ghozali, 2017)